

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

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

สุนันทา ศรีบุญนำ

17 พ.ค. 2559

361614 TH0004289

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา

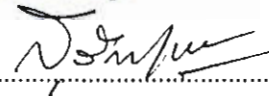
กรกฎาคม 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ สุนันทา ศรีบุญนำ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

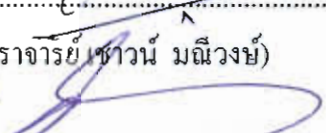
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์


  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

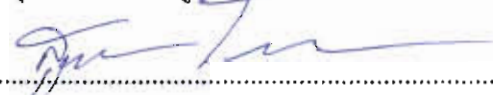
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

  
..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ Sawan Maniwong)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
..... กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัยยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 10 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สมุทรา ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สุรคณั ไชยชมภูอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิญญู สมพงษ์ธรรม ดร.เตชา จันดาพันธ์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์เชาวน มณีวงษ์ ประธานคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โกศัลยวัฒน์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ซึ่งเป็นกรรมการผู้แทนบัณฑิตศึกษาที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ และให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วน นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูใน โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสุวิทย์ คุณแม่นารี ศรีบุญญาและพี่น้อง ทุก ๆ คน ที่ให้กำลังใจ และสนับสนุนผู้วิจัยเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่ บุพการี บวรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

สุนันทา ศรีบุญญา

54990245: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: พฤติกรรมผู้นำ/ ผู้บริหาร โรงเรียน/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

สุนันทา ศรีบุญนำ: การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 (THE STUDY ON LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATOR THAT AFFECTING TO TEACHERS' PERFORMANCE MOTIVATION IN SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 28) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สมุทพร ชำนาญ, กศ.ค., สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ค. 129 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำนวน 337 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าโดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .30-.83 และค่าความเชื่อมั่น .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จำแนกตามขนาดโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้ ร้อยละ 54.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และได้สมการพยากรณ์ ในรูปสมการถดถอยดังนี้

$$\hat{Y} = 1.866 + .049 (X_1) + .041 (X_2) + .356 (X_3) + .114 (X_4)$$

54990245: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.ED. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: LEADERSHIP BEHAVIOR/ SCHOOL ADMINISTRATOR/ TEACHERS' PERFORMANCE MOTIVATION/ THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 28

SUNANTA SRIBOONNAM: THE STUDY ON LEADERSHIP BEHAVIOR OF SCHOOL ADMINISTRATOR THAT AFFECTING TO TEACHERS' PERFORMANCE MOTIVATION IN SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 28. ADVISORY COMMITTEE: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SURATH CHAICHOMPU, Ed.D. 129 P. 2015.

This research aimed to study on leadership behavior of school administrator that affecting to teacher' performance motivation in school under the Office of Secondary Educational Service Area 28 with separated by the education level and size of school. The sample group consisted of 337 teachers under the Office of Secondary Educational Service Area 28 using the stratified random sampling. The research instrument included the five rating scale questionnaire. The questionnaire had discriminant index of .30-.83 and the reliability of .93. The statistics used for analyzing the data were mean, standard deviation, *t-test*, One-way ANOVA, LSD and stepwise multiple regression analysis.

Research findings were:

1. The leadership behavior of school administrator and teacher' performance motivation in school under the Office of Secondary Educational Service Area 28 as a whole and individual aspect were at the high level.

2. The leadership behavior of school administrator with classified by the education level was found no statistically significant difference and teacher' performance motivation in school with classified by the education level was statistically significant difference at the level of .05.

3. The leadership behavior of school administrator and teacher' performance motivation in school with classified by the size of school were statistically significant difference at the level of .05.

4. The factor of leadership behavior of school administrator in all dimensions could forecast teacher' performance motivation in school under the Office of Secondary Educational Service Area 28 by 54.20 percent and statistically significant difference at the level of .05. The equation raw score of forecasting was as below

$$\hat{Y} = 1.866 + .049 (X_1) + .041 (X_2) + .356 (X_3) + .114 (X_4)$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.....	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร.....	17
แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	21
แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู.....	34
ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแรงงูใจ.....	50
ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	53
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	59
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	60
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	63
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	66
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	67
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
สรุปผลการวิจัย .....	97
การอภิปรายผลการวิจัย.....	99
ข้อเสนอแนะ .....	105
บรรณานุกรม .....	107
ภาคผนวก.....	113
ภาคผนวก ก .....	114
ภาคผนวก ข .....	118
ภาคผนวก ค .....	126
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	129

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 60
2	จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน ..... 67
3	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน ..... 68
4	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ..... 69
5	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ..... 70
6	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ..... 71
7	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ..... 72
8	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน ..... 73
9	ค่าเฉลี่ยความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความสำเร็จของงาน ..... 74
10	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความยอมรับนับถือ ..... 75



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
11	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ.....	76
12	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความรับผิดชอบ .....	77
13	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน .....	78
14	การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	79
15	ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาด ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	80
16	การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	82
17	การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ .....	83
18	การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....	84
19	การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาด โรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา.....	84

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล .....	85
21 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน .....	86
22 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	87
23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน .....	89
24 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความสำเร็จของงาน .....	90
25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความยอมรับนับถือ .....	91
26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ .....	91
27 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบ .....	92
28 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน .....	93

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
29 ค่า <i>Tolerance</i> และ <i>VIF</i> ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละด้าน .....	93
30 อำนาจพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ และคัดเลือกตัวพยากรณ์ จากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยที่ใช้ พยากรณ์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 .....	94
31 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จากปัจจัยต่าง ๆ .....	95
32 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ใช้ พยากรณ์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 .....	95
33 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 .....	127
34 แสดงค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับ แรงงูใจในการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.....	128

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ.....	32
3	การจูงใจกับการปฏิบัติงานของพนักงาน.....	35
4	ลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow).....	41
5	ทฤษฎีจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer).....	45
6	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน.....	52

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์การ ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤติเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน สำหรับในระดับองค์การในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ ภาวะผู้นำ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดที่ทำให้การประเมินคุณภาพสถานศึกษาประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ให้ความสนับสนุนบุคลากรในการทำงาน ให้กำลังใจ ติดตามถามข่าวคราว ทำให้บุคลากรรู้สึกอุ่นใจและมีกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ผู้บริหารควรเข้าใจกระบวนการการกระจายงานให้บุคลากรทำงานอย่างทั่วถึงและเป็นที่ยอมรับ สามารถให้คำแนะนำได้เพื่อให้บุคลากรมีความมั่นใจในการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2543, หน้า 61) ซึ่งภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของผู้บริหารในการยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ และเห็นคุณค่าตลอดจนการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ โดยไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของหน่วยงาน (วรรณดี ชูกาล, 2540, หน้า 8)

พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเน้นการพัฒนาโดยประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งในการดำเนินงานในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความเป็นบุคคล โดยการส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้

การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและจะพัฒนาศักยภาพให้ถึงจุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนได้รับการยอมรับนับถือซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเช่นกัน เบส (Bass, 1985, p. 85 cited in Bass & Avolio, 1994) ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำจึงส่งผลต่อแรงจูงในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าผู้นำให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นและเกิดขวัญกำลังใจ ซึ่งเป็นแรงจูงใจในการทำงานทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ประสบความสำเร็จและส่งผลดีถึงผู้บังคับบัญชาในด้านการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย (Bass, 1985, p. 70)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องโน้มน้าวจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้สามัคคีกัน เพื่อทำให้เกิดพลังในการที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยนักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาวิจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานและพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก สรุปได้ว่าเป็นผลมาจากแรงจูงใจ ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดจากหลายตัวแปรทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก เช่น อารมณ์ แรงปรารถนา ความไม่สมหวัง ความขัดแย้ง ในจิตใจ รางวัลตอบแทน ตำแหน่งงาน การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงานสภาพความสะดวกสบายในที่ทำงาน ฯลฯ ซึ่งกระตุ้นให้อยากทำงานหรือไม่อยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จผล สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งส่วนบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารขององค์กร เพราะเป็นองค์ประกอบที่เข้าไปสอดแทรกร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารงานแม้เป็นความยากลำบากในการที่ผู้บริหารจะนำบุคคลในองค์กรที่มีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดและความเห็นต่างกันในมารวมมีอรร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผล แต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อุทิศทั้งแรงกายและแรงใจให้แก่งานและหน่วยงานของเขาอันเป็นผลทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมายได้ (ภฤณมา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 350-351 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 25)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ดำเนินงานบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการบริหารการศึกษา ตามกลยุทธ์และจุดเน้นของสำนักงานสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้การบริหารและจัดการของสถานศึกษาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 28 ด้านการบริหารจัดการ จุดแข็ง คือ โรงเรียนมีเอกภาพในการบริหารงานเนื่องจากโรงเรียนเป็นนิติบุคคล ชุมชนมีโอกาสมิ่ส่วนร่วมในการจัดการบริหารสถานศึกษาและมีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทำให้เอื้อต่อการพัฒนาระบบการบริหารหน่วยงาน สิ่งที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรคในการบริหารจัดการคือ โรงเรียนขาดการประชาสัมพันธ์ ประสานงานให้ชุมชนรับทราบ และเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษา การบริการจัดการข้อมูลสารสนเทศยังขาดประสิทธิภาพ ไม่นำผลการประเมินในอดีตที่ผ่านมาปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ขาดการทำวิจัยและไม่นำผลการวิจัยมาใช้ประโยชน์ ระบบต่าง ๆ ยังมีขั้นตอนยุ่งยากไม่คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน สิ่งที่เป็นปัญหาอุปสรรค ด้านสังคมและวัฒนธรรม คือ สภาพครอบครัวแตกแยก สังคมขาดคุณธรรม มีส่วนร่วมการปกครองน้อย ส่วนด้านเทคโนโลยี การบริหารจัดการขาดบุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เร็วเกินไป การแพร่หลายของเกมคอมพิวเตอร์ ทำให้เด็กสนใจมากกว่าการเรียน นอกจากนี้ ในการบริหารงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่ผ่านมา พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการประเมินระดับชาติ และผลการประเมินมาตรฐานภายนอกของโรงเรียนจากสำนักงานประเมินมาตรฐานการศึกษาค่อนข้างต่ำ อาจมีสาเหตุมาจากการที่ครูมีการ โยกย้าย โรงเรียน ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง และในบางโรงเรียนที่เป็น โรงเรียนขนาดเล็ก ครูมีจำนวน ไม่เพียงพอ มีครูผู้สอนไม่ตรงสาขาวิชา ไม่มีความถนัดในการสอน และงานเอกสารมีจำนวนมากเกิน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28, 2554) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีพฤติกรรมผู้นำและมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนรวมทั้งต้องมีความสามารถในการบริหารงานบนความขาดแคลนต่าง ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

จากสภาพปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการเสริมสร้างและรักษาระดับแรงจูงใจของครูในโรงเรียนและเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน อันส่งผลให้การจัดการศึกษามีการพัฒนาอย่างมีคุณภาพประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน
4. เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาด โรงเรียน
5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์เกี่ยวกับปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนได้ทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำและ เสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. สามารถนำผลการวิจัยเสนอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อหาวิธีการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำแก่ผู้บริหารโรงเรียนให้เหมาะสม ซึ่งจะเป็นประโยชน์และ เอื้ออำนวยต่อการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพทั้งในระดับจังหวัดและระดับเขตพื้นที่การศึกษา โดยส่วนรวมต่อไป

### คำถามของการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน อยู่ในระดับใด
3. เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน หรือไม่
4. เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แตกต่างกันหรือไม่



5. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน
2. แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน แตกต่างกัน
3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขต ดังนี้

#### 1. ขอบเขตของประชากร

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาจากครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

1.1 ประชากร ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 รวม 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร จำนวน 2,774 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ในปี พ.ศ. 2555 โดยกำหนดขนาดตัวอย่างตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 337 คน

#### 2. ขอบเขตของตัวแปร ตัวแปรที่ศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

##### 2.1 ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

##### 2.1.1 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

##### 2.1.1.1 ปริญญาตรี

##### 2.1.1.2 ปริญญาโทขึ้นไป

##### 2.1.2 ขนาดโรงเรียน จำแนกเป็น

##### 2.1.2.1 โรงเรียนขนาดเล็ก

##### 2.1.2.2 โรงเรียนขนาดกลาง

2.1.2.3 โรงเรียนขนาดใหญ่

2.1.2.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

2.2 ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

2.2.1 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี ของเบส (Bass, 1985, p. 60) จำแนกเป็น

2.2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2.2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

2.2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

2.2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2.2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎี ของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1952, pp. 132-133) จำแนกเป็น

2.2.2.1 ความสำเร็จของงาน

2.2.2.2 ความยอมรับนับถือ

2.2.2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

2.2.2.4 ความรับผิดชอบ

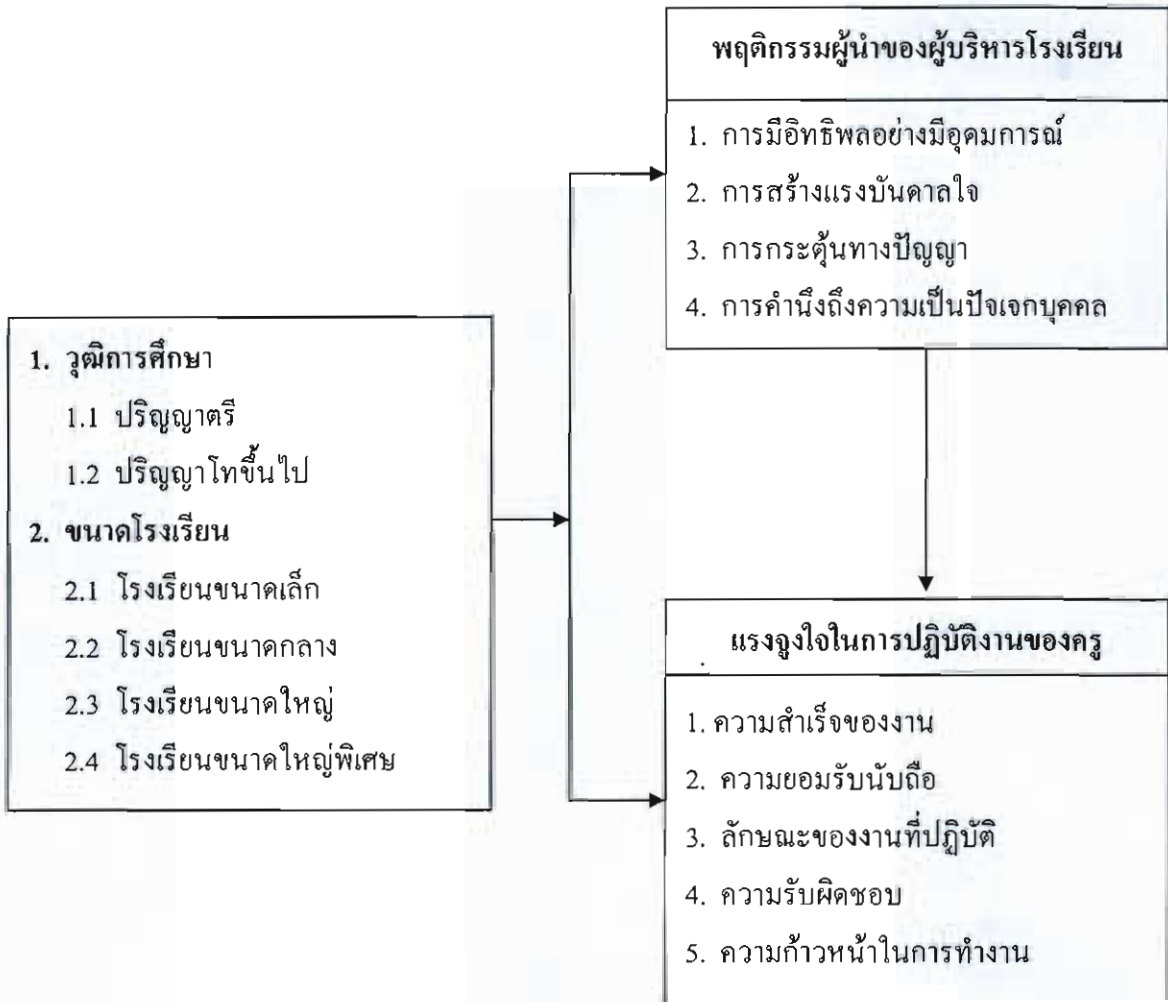
2.2.2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีของเบส (Bass, 1985, p. 60) ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg, 1952, pp. 132-133) ในการศึกษาครั้งนี้ ได้ใช้ปัจจัยจูงใจ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความสำเร็จของงานความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในการทำงาน จำแนกตามวุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน จากแนวคิดดังกล่าวจึงได้สรุปกรอบแนวคิดในการศึกษา ดังภาพที่ 1

## ตัวแปรต้น

## ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพของการดำเนินงานของโรงเรียน หมายถึง การกระทำ หรือการแสดงออกที่ผู้บริหารโรงเรียน สามารถโน้มน้าวจิตใจครูให้ปฏิบัติการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความเข้าใจและความตระหนักให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในโรงเรียน สร้างความสามัคคี ร่วมแรง ร่วมใจ และร่วมมือกันทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวิจัยในครั้งนี้ใช้ทฤษฎีของแมส คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงออกด้วยแบบตัวอย่างตามบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าว ของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงาน ที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาควุมใจ และไว้วางใจใน ความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมาย ที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์และ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรม จริยธรรม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำต่อผู้ตาม ด้วยการสร้าง แรงคลใจ โดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้ สัญลักษณ์และปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์ เฉพาะคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายาม จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็น ความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้ องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแส ความเชื่อและค่านิยมเดิมของผู้นำหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือ ต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนพยายาม พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจ รับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยการแสดงบทบาท เป็นครูที่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตน สู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคล ใช้ความสามารถในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการ ความปรารถนาหรือความอยาก ที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของครู โดยเกิดจากความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอก ที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายหรือถอยปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการ สิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นตอบแทนเพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ ในการศึกษาครั้งนี้ จำแนกแรงจูงใจ เพื่อสนองความต้องการ 5 ประเภท ได้แก่

2.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงและสามารถพิจารณาถึง ความสามารถ ความถนัด ทักษะ และความเหมาะสมของผู้ได้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานนั้น ให้ปฏิบัติด้วย เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันและงานบางลักษณะอาจเหมาะสมกับบุคคลหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคลได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถของตน ย่อมส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้

2.2 ความยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชย และไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับผลงานที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์การ

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถก่อให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่ตนสนใจและถนัดเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ งานที่ปฏิบัติต้องพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งทำให้เกิดความพอใจ ในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและปฏิบัติงานนั้น ๆ จนสำเร็จ

2.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลมีความความพึงพอใจที่เกิดขึ้น จากการที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ สามารถในการแก้ปัญหา หรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้อย่างเต็มที่

2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเปลี่ยนแปลงในสถานะ หรือเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรมสัมมนา และดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. ครูผู้สอน หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

4. โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาในระบบโรงเรียนเป็นการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 อยู่ภายใต้ความดูแลของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 รวมทั้งสิ้น 83 โรงเรียน
5. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง หรือที่ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28
6. วุฒิทางการศึกษา หมายถึง วุฒิทางการศึกษาของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกเป็น 2 ระดับ คือ
  - 6.1 ปริญญาตรี หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของครูผู้สอนในระดับปริญญาตรี
  - 6.2 ปริญญาโทขึ้นไป หมายถึง วุฒิการศึกษาสูงสุดของครูผู้สอนในระดับปริญญาโทหรือสูงกว่า
7. ขนาดโรงเรียน หมายถึง จำนวนนักเรียนที่เป็นตัวกำหนดขนาดโรงเรียนมัธยมศึกษาตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 4 ขนาด คือ
  - 7.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน 499 คน ลงมา
  - 7.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน 500-1,499 คน
  - 7.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน 1,500-2,499 คน
  - 7.4 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป
8. เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่เกิดขึ้นตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนที่อยู่ใน 2 จังหวัด คือ จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดยโสธร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ดังนั้นจึงได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร
3. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
5. ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแรงจูงใจ
6. ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตั้งอยู่ที่ ถนนวันลูกเสือ ตำบลหนองครก อำเภอเมือง จังหวัดศรีสะเกษ การบริหารงานครอบคลุม 2 จังหวัด คือ จังหวัดศรีสะเกษและจังหวัดยโสธร มีรายละเอียด ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28, 2554 ข)

จังหวัดศรีสะเกษ ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร เป็นระยะทางประมาณ 571 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 8,839,976 ตารางกิโลเมตร ความยาวของเนื้อที่จากทิศเหนือจดทิศใต้ ประมาณ 100 กิโลเมตร ความกว้างจากทิศตะวันออกจดทิศตะวันตกประมาณ 90 กิโลเมตร ตั้งอยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถไฟ ประมาณ 515 กิโลเมตร และทางรถยนต์ประมาณ 600 กิโลเมตร ห่างจากท่าอากาศยานนานาชาติอุบลราชธานี ประมาณ 60 กิโลเมตร มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ เขตอำเภอกันทรารมย์ อำเภอขามเฒ่า อำเภอราษีไศล และอำเภอศิลาลาด ติดกับจังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดยโสธร และจังหวัดร้อยเอ็ด โดยมีแม่น้ำชี และพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้ บางส่วน เป็นเส้นแบ่งเขตจังหวัด

ทิศใต้ เขตอำเภอกันทรลักษ์ อำเภอขุนหาญ อำเภอชุมพวง และอำเภอภูสิงห์ ติดกับประเทศกัมพูชา โดยมีเทือกเขาพนมดงรักหรือพนมดงรัก เป็นแนวแบ่งเขตแดนประเทศ

ทิศตะวันออก เขตอำเภอกันทรารมย์ อำเภอโนนคูณ อำเภอเบญจลักษ์ และอำเภอกันทรลักษ์ ติดกับจังหวัดอุบลราชธานี โดยมีบางส่วนของลำห้วยชะยุ้ง เป็นเส้นแบ่งเขตจังหวัด

ทิศตะวันตก เขตอำเภอศีลาจาด อำเภอราษีไศล อำเภอบึงบูรพ์ อำเภอโพธิ์ศรีสุวรรณ อำเภอเมืองจันทร์ อำเภอห้วยทับทัน อำเภอปรังค์ภู อำเภอชุมพวงและอำเภอภูสิงห์ ติดกับจังหวัดร้อยเอ็ดและจังหวัดสุรินทร์ โดยมีบางส่วนของทุ่งกุลาร้องไห้ ห้วยทับทัน และห้วยสำราญ เป็นเส้นแบ่งเขตจังหวัด

### พื้นที่

จังหวัดศรีสะเกษ มีพื้นที่ประมาณ 8,839.90 ตารางกิโลเมตร หรือ 5,524,987.5 ไร่ โดยอำเภอที่มีพื้นที่มากที่สุด คือ อำเภอกันทรลักษ์ มีพื้นที่ 1,237.7 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็นร้อยละ 14.00 ของพื้นที่จังหวัด รองลงมา คือ อำเภอภูสิงห์ มีพื้นที่ 940.1 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็น ร้อยละ 10.63 ของพื้นที่จังหวัดและอำเภอที่มีพื้นที่น้อยที่สุด คือ อำเภอบึงบูรพ์ มีพื้นที่ 49.582 ตารางกิโลเมตร หรือคิดเป็น ร้อยละ 0.56 ของพื้นที่จังหวัด

### ลักษณะภูมิประเทศ

พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูงสลับทุ่งนา มีภูเขาและป่าไม้อยู่ทางตอนใต้ และพื้นที่จะค่อย ๆ ลาดลงสู่ทิศเหนือ และทิศตะวันตก ซึ่งเต็มไปด้วย ห้วย คลอง หนอง บึง ต่าง ๆ ตลอดระยะทางที่ลำน้ำมูลและลำน้ำชีไหลผ่าน สภาพดิน ร้อยละ 60 เป็นลักษณะดินร่วนปนทรายที่มีการระบายน้ำดีแต่มีความอุดมสมบูรณ์ต่ำ มีเพียง ร้อยละ 4.5 ของพื้นที่เท่านั้นที่มีความอุดมสมบูรณ์ปานกลางถึงค่อนข้างสูง ส่วนที่เหลืออีกประมาณ ร้อยละ 35.5 เป็นดินภูเขาและเทือกเขา ซึ่งสามารถทำการเกษตรได้บางส่วน มียอดเขาสูงสุด คือ ยอดเขาพนมตาเมื่อน ในเขตอำเภอขุนหาญ สูงจากระดับน้ำทะเล ประมาณ 673 เมตร และมีแนวชายแดนติดกับประเทศกัมพูชา ประมาณ 127 กิโลเมตร (อำเภอกันทรลักษ์ 76 กิโลเมตร อำเภอขุนหาญ 18 กิโลเมตร และอำเภอภูสิงห์ 33 กิโลเมตร) อุดมสมบูรณ์ต่ำ มีเพียง ร้อยละ 4.5 ของพื้นที่เท่านั้นที่มีความอุดมสมบูรณ์ปานกลางถึงค่อนข้างสูง ส่วนที่เหลืออีกประมาณ ร้อยละ 35.5 เป็นดินภูเขาและเทือกเขา ซึ่งสามารถทำการเกษตรได้บางส่วน มียอดเขาสูงสุด คือ ยอดเขาพนมตาเมื่อน ในเขตอำเภอขุนหาญ สูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ 673 เมตร และมีแนวชายแดนติดกับประเทศกัมพูชาประมาณ 127 กิโลเมตร (อำเภอกันทรลักษ์ 76 กิโลเมตร อำเภอขุนหาญ 18 กิโลเมตร และอำเภอภูสิงห์ 33 กิโลเมตร)



### การคมนาคม

จังหวัดศรีสะเกษ มีทางหลวงแผ่นดินและทางหลวงจังหวัด ที่สามารถใช้เดินทางติดต่อภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียง ได้สะดวกและมีถนนในชนบทอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ แต่ไม่ตลอดฤดูกาล มีเส้นทางรถไฟผ่านจังหวัดศรีสะเกษ เป็นระยะทางทั้งสิ้น 60.68 กิโลเมตร

### การเดินทางทางรถยนต์

จากกรุงเทพมหานคร ใช้เส้นทางหลวงหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) แล้วแยกเข้าทางหลวงหมายเลข 2 (ถนนมิตรภาพ) ที่จังหวัดสระบุรี ไปจนถึงจังหวัดนครราชสีมา เข้าทางหลวงหมายเลข 226 ผ่านจังหวัดบุรีรัมย์ จังหวัดสุรินทร์ เข้าตัวเมืองจังหวัดศรีสะเกษ หรือใช้เส้นทางหลวงหมายเลข 24 จากอำเภอศรีแก้ว ผ่านอำเภอโชคชัย อำเภอนางรอง อำเภอประโคนชัย อำเภอปราสาท แล้วแยกซ้ายเข้าทางหลวงหมายเลข 220 ผ่านอำเภอขุขันธ์ เข้าตัวเมืองจังหวัดศรีสะเกษ

จังหวัดยโสธร เป็นจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 9 อำเภอ อำเภอเมืองยโสธร อำเภอกำเขื่อนแก้ว อำเภอมหาชนะชัย อำเภอค้อวัง อำเภอป่าดิว อำเภอทรายมูล อำเภอกุศชุม อำเภอไทยเจริญ และอำเภอเลิงนกทา มีทั้งหมด 78 ตำบล 870 หมู่บ้าน แต่เดิมจังหวัดยโสธรเป็นอำเภอขุขันธ์ อำเภอหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี จนกระทั่งปี พ.ศ. 2515 ได้ยกฐานะเป็นจังหวัดยโสธร ตามประกาศคณะปฏิวัติ นับเป็นจังหวัดที่ 71 ของประเทศไทยจังหวัดยโสธร มีเนื้อที่ประมาณ 4,161 ตารางกิโลเมตร เป็นจังหวัดที่มีขนาดเล็กที่สุดในเขตอีสาน และมีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดมุกดาหาร จังหวัดอำนาจเจริญ และจังหวัดศรีสะเกษ

### ลักษณะภูมิประเทศ

ลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่ของจังหวัดยโสธร ทิศเหนือส่วนใหญ่เป็นที่ราบสูงสลับกับพื้นที่แบบลูกคลื่นส่วนทิศใต้มีแม่น้ำชี ไหลผ่าน เป็นที่ราบต่ำสลับซับซ้อนของสัน ดินริมน้ำ มีหนองบึงอยู่ทั่วไป ลักษณะดินในเขตจังหวัดยโสธร มีหลายลักษณะ แต่ที่พบมาก เป็นชุดดินยโสธร ชุดดินร้อยเอ็ด ชุดดินโคราช ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะแตกต่างกันออกไป ส่วนมากแบ่งพื้นที่เป็นลักษณะต่าง ๆ สรุปได้ดังนี้

1. เป็นพื้นที่เพื่อการเกษตรกรรม (พืชผลและปศุสัตว์) จำนวน 1,527,139 ไร่
2. เป็นพื้นที่ป่าสงวนแห่งชาติ จำนวน 712,820 ไร่
3. เป็นพื้นที่เขตเมือง (เทศบาล/ สุขาภิบาล) จำนวน 42,106 ไร่

### การคมนาคม

ลักษณะที่ตั้งจังหวัดของจังหวัดยโสธรมีความได้เปรียบจากจังหวัดอื่นในทางเศรษฐกิจ คือ เป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ศูนย์กลางของเส้นทางสู่อินโดจีน มีเส้นทางระดับมาตรฐานเชื่อมจังหวัดใกล้เคียง เช่นจังหวัดมุกดาหาร จังหวัดอุบลราชธานี จังหวัดอำนาจเจริญ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดศรีสะเกษ และจังหวัดสุรินทร์

### การเดินทางทางรถยนต์

ใช้ทางหลวงหมายเลข 1 (ถนนพหลโยธิน) ถึงจังหวัดสระบุรีจึงเลี้ยวขวาเข้าทางหลวงหมายเลข 2 (ถนนมิตรภาพ) ผ่านจังหวัดนครราชสีมา ไปทางอำเภอพิมาย ผ่านอำเภอหนองสองห้อง และอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น แล้วจึงแยกเข้าทางหลวงหมายเลข 23 ผ่านอำเภอบรบือ จังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดร้อยเอ็ด อำเภอธวัชบุรี อำเภอเสลภูมิ แล้วจึงถึงจังหวัดยโสธร รวมระยะทางประมาณ 531 กิโลเมตร ใช้เวลาเดินทาง 7 ชั่วโมง

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ร่วมสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยผู้บริหารครูและบุคลากรมืออาชีพ มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ภายในปี พ.ศ. 2558”

### พันธกิจ (Mission)

1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล
2. จัดการศึกษาให้ประชากรในวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพ

ตามมาตรฐาน

3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
4. ส่งเสริม สนับสนุนการฟื้นฟู อนุรักษ์ สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น
5. พัฒนาคุณภาพโรงเรียน คุณภาพผู้บริหารครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
6. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่และสถานศึกษา

### ค่านิยม (Corporate values)

ค่านิยมในการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 คือ

#### “SMART”

S: service mind = การมีจิตใจพร้อมที่จะให้บริการ

M: mastery = การทำงานอย่างมืออาชีพ

A: accountability/ Transparency = การปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส

รับผิดชอบ

R: relationship = การมีน้ำใจ ใจเปิดกว้างความเป็นที่เป็นน้อง

T: teamwork = การทำงานเป็นทีม

### เป้าประสงค์หลัก (Goals)

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เขต 28 มีคุณภาพตามมาตรฐาน

2. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี มีความรู้และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข
3. ผู้เรียนเห็นคุณค่า อนุรักษ์ และร่วมสืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น
4. โรงเรียนทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพมาตรฐานการศึกษา จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
5. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา
6. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

#### ภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานรับทราบ และกำกับตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร ร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลาย
9. ดำเนินการและประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัย และพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการ และคณะทำงาน  
ด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กร  
ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษา ที่ไม่ได้ระบุให้เป็นหน้าที่  
ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

#### นโยบายการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

1. การบริหารงานประจำทุกกลุ่มงานตาม โครงสร้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้ ใช้ข้อมูลหลักฐานสารสนเทศ ที่เป็นระบบ  
และถูกต้องในการตัดสินใจ ภายใต้การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (กพท.)  
คณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (อ.ก.ค.ศ.) และคณะกรรมการ กตปน.

2. พัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและบุคลากร ให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน  
เพื่อให้บริการอำนวยความสะดวกแก่สถานศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียน ครู นักเรียน บุคลากรทางการศึกษา  
และผู้มาติดต่อราชการ ให้เกิดความประทับใจ

#### นโยบายการพัฒนาสถานศึกษาและพัฒนานักเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

1. พัฒนาสถานศึกษาและนักเรียนสู่ความเป็นมาตรฐานสากล เป็นเลิศด้านวิชาการ ศิลปะ  
ดนตรี กีฬา วิชาชีพ และ ICT

2. พัฒนานักเรียนให้เรียนรู้เต็มตามศักยภาพ เน้นความแตกต่างของผู้เรียนเป็นรายบุคคล  
ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการมีงานทำ

3. พัฒนานักเรียนให้ใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และภาษาอื่น ๆ ของกลุ่มอาเซียน

4. จัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายให้เอื้อต่อการเรียนรู้

5. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้เป็นมืออาชีพ จัดการเรียนการสอน  
ตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

6. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ยึดการบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอน  
ตามระบบประกันคุณภาพการศึกษาและใช้นวัตกรรม ID-plan

#### ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. ความเชื่อมโยงกับระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งจะต้องทำแผนปฏิบัติการประจำปี ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์  
ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ 2555

2. แนวทางการตรวจ ติดตาม ประเมินผลเพื่อให้สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2555 จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางเพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 และสถานศึกษาใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ประเมินผล และ รายงานผล ดังนี้

2.1 การติดตามความก้าวหน้าประจำปี เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัด ในแต่ละกลยุทธ์เพื่อตรวจสอบถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริง เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด อันจะนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุง แก้ไข เป้าหมายและกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมต่อไป

2.2 การประเมินผลระยะครึ่งปี เป็นการประเมินผลในช่วงกลางปี เพื่อทบทวน ความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยน แผนปฏิบัติการประจำปีให้มีความเหมาะสม

2.3 การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดงบประมาณ เป็นการประมวลผลแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ ที่เกิดขึ้น ตลอดช่วง 1 ปีที่ผ่านมา

3. การจัดทำรายงานประจำปีของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 และสถานศึกษา จะต้องจัดทำรายงานประจำปีงบประมาณ 2555 ของตนเองเพื่อเปิดเผยและ แสดงให้เห็นถึงสารสนเทศ เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการประจำปี

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

#### ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำในการวิจัยนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดังต่อไปนี้

ณัฐพันธ์ เจริญนันท (2547, หน้า 156) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินการของกลุ่ม

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobilizer) ผู้คลอบคลอ (Inspier) ผู้สร้างพลังร่วม (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อให้เกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการ ดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามต้องการ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับ และยกย่องจากบุคคลอื่นซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน ต่าง ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และอาจเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สมุทรา ชำนาญ (2554, หน้า 43) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่ม ซึ่งอาจได้มาโดยการเลือกตั้ง แต่งตั้ง และได้รับการยอมรับจากกลุ่ม สามารถกระตุ้น ชักจูง หรือชี้นำให้สมาชิกภายในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ด้วยความเต็มใจได้

ฟีคเลอร์ (Fiedler, 1967, p. 8 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2554, หน้า 43) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่จากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควบคุม การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจของกลุ่ม

เดจนอสกา (Dejnozka, 1983, p. 94 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2554, หน้า 43) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า หรือนำกลุ่ม มีอิทธิพล ต่อกิจกรรมต่าง ๆ ภายในกลุ่ม เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าของ หน่วยงานหรือกลุ่ม ซึ่งสามารถใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีในการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือกลุ่ม และจูงใจให้เกิดการประสานความร่วมมือในปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายของหน่วยงานหรือกลุ่มได้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำในการวิจัยนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดังต่อไปนี้  
 วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546, หน้า 206) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ฉันทูพันธ์ เจริญนนท์ (2547, หน้า 156) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้นำมีอิทธิพลและใช้อำนาจเหนือบุคคลอื่นหรือผู้ตาม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ในสถานการณ์ต่าง ๆ

เซอร์จิโอวันนี (Sergiovanni, 1991, p. 19 อ้างถึงใน นิสานาถ นนทจุมจัง, 2552, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความผูกพัน ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และ ความประพฤตินของผู้นำและผู้ตาม กระตุ้นให้มีความตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบัน อันจะนำมาซึ่งคุณภาพและประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา

ยุกต์ (Yukl, 2006, p. 5) ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลายแนวทาง เช่น ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์การ  
 ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุผล  
 โดยใช้ความเป็นสถาบันการเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ  
 ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อทำให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม  
 ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นเครื่องมือ  
 ในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างวิสัยทัศน์ ค่านิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ  
 โดยใช้สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคล  
 อื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

คูบริน (Dubrin, 2010, p. 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการมีส่วนร่วม  
 (Partnership) ระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group members) เพื่อดำเนินการให้  
 กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของผู้นำในการใช้อำนาจ  
 อิทธิพล เพื่อจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดการยอมรับนับถือ ยินดีให้ความร่วมมือ และกระทำกิจกรรม  
 ที่นำไปสู่ความสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ  
**บทบาทหน้าที่ของผู้นำ**

การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลหรือองค์การใด ๆ ก็ตามย่อมประกอบด้วยบุคคลสองฝ่าย  
 คือ ผู้นำและผู้ตาม ผู้นำจะมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง ในการรักษาเป้าหมายขององค์การและการดูแล  
 ดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ หน้าที่ของผู้นำมีหลายประการ แต่หน้าที่อันสำคัญ  
 ที่สุดของผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ร่วมมือกันทำงาน เพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์  
 อันพึงปรารถนา ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำที่ดี ตามแนวความคิดของ  
 นักวิชาการต่าง ๆ มีดังนี้

สรายุทธ์ เศรษฐขจร (2546, หน้า 27-30) กล่าวว่า ผู้บริหารควรแสดงบทบาทที่สำคัญ  
 ให้ผู้ตามทำงานสำเร็จอย่างเต็มใจและมีความสุข ดังนี้

1. ผู้บริหารในฐานะผู้ทำการบริหาร ความสำเร็จใด ๆ ขององค์การย่อมมาจากบทบาทนี้  
 เป็นสำคัญ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุม
2. ผู้บริหารในฐานะผู้สร้างคน “คน” คือ ทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดขององค์การ  
 โดยผู้บริหารจะต้องรับผิดชอบในการสร้างคนให้มีคุณภาพ เริ่มจากการคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติ  
 ตรงตามสายงาน จัดการอบรมเพิ่มเติมความรู้ ส่งเสริมกระตุ้นให้พัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า

สร้างแรงจูงใจ โดยการให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม ขยก่อง ชมเชย ให้รางวัล สร้างความสุข  
ในการทำงานสร้างความพึงพอใจ สร้างบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสม มีการกระจายงาน  
และการทำงานเป็นทีม

3. ผู้บริหารในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาที่วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง  
อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง ติดตามการเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิดและ  
ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งต้องรู้ผลและเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง  
ที่จะมีต่อการบริหารองค์การ

4. ผู้บริหารในฐานะผู้นำแห่งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ผู้บริหารต้องเห็น  
คุณค่าของสารสนเทศเพื่อการบริหารที่ดีจะช่วยให้การบริหารทันโลก ทันเหตุการณ์ และต้องมี  
การติดตามสารสนเทศในระบบใหม่ ๆ เพื่อนำมาวางแผนปรับปรุง แก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ  
ในการบริหารองค์การ

เมอร์ฟี และดัชนาว (Murphy & Datnow, 2001, pp. 263-278) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษา  
คือ บุคคลที่สำคัญที่สุดต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษา โดยรวมของสถานศึกษา โดยต้อง  
ปฏิบัติหน้าที่สำคัญต่อไปนี้

1. ทำหน้าที่กำกับดูแลกระบวนการปฏิรูปอย่างใกล้ชิด เป็นผู้ส่งสัญญาณถึงการยอมรับ  
และการให้การสนับสนุนต่อการดำเนินการที่เป็นไปตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา
2. สนับสนุนการปฏิรูปโดยการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานอย่างเหมาะสมและ  
ช่วยขจัดอุปสรรคทั้งภายในและภายนอกที่อาจขัดขวางต่อการปฏิรูปการศึกษา
3. ส่งเสริมและกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วมและการแสดงภาวะผู้นำของครูใน  
กระบวนการปฏิรูปและการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียน

ไลทวูด และริชล์ (Leithwood & Richl, 2003) ได้ทำการสังเคราะห์เอกสารที่กล่าวถึง  
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียน พบว่ามีแนวทางหลัก (Core practices) อยู่ 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการกำหนดทิศทาง (Setting direction) ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์  
(Identifying and articulating a vision) การสร้างเอกภาพต่อเป้าหมายและวิธีการของผู้ร่วมงาน  
(Creating shared meanings and fostering the acceptance of group goals) การกำหนดเกณฑ์  
ความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานไว้สูง (Creating high performance expectation) การติดตาม  
ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Monitoring organizational performance) และการสื่อสาร (Communication)
2. ด้านการพัฒนาบุคลากร (Developing people) ประกอบด้วย การใช้วิธีการกระตุ้น  
การใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) ในการปฏิบัติงานของทุกคน การให้ความช่วยเหลือแนะนำ  
แก่บุคลากร (Individualized) และการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น (Providing an appropriate  
model)



3. ด้านการปรับปรุงองค์การ (Redesigning the organization) ประกอบด้วย การสร้างความแข็งแกร่งต่อวัฒนธรรมของโรงเรียน (Strengthening school culture) การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์การใหม่ (Modifying organizational structure) การสร้างกระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Building collaborative process) และการบริหารสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน (Managing the environment)

จึงสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ ผู้นำมีหน้าที่ต่อตนเอง องค์กรหรือหน่วยงาน คือ มีการวางแผนในการปฏิบัติงานด้วยการกำหนดเป้าหมายและวิธีที่จะบรรลุเป้าหมายนั้น มีการจัดองค์การ คือ มีการออกแบบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในการทำงาน มีจิตใจและการประสานงานให้ผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาและหน่วยงานอื่น เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และมีการติดตาม และการแก้ไขปรับปรุงงานในการบริหารองค์การ ซึ่งบทบาทหน้าที่ของผู้นำนี้ จะต้องคำนึงถึงความสำเร็จของหน่วยงานเป็นสำคัญ

## แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2544, หน้า 60) ภาวะผู้นำปฏิรูป (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 63) ภาวะผู้นำแบบปรวิวรรต (รัชณี วิเศษสังข์, 2537, หน้า 18) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538, หน้า 1 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 1) สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่าผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ไว้หลายท่าน ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 5-6 อ้างถึงใน นิสานาด นนทจุมจิง, 2552, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สุภกิจ สานุสตัย (2547, หน้า 28) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและขอมอบอุทิศตนเพื่อองค์การ

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552, หน้า 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำใช้เทคนิคและวิธีการจูงใจให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และมีความกล้าที่จะรับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารวางไว้

แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, p. 2 อ้างถึงใน นิสานาด นนทจุมจัง, 2552, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง สิ่งที่สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขา ในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีม และองค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่ สิ่งที่จะทำให้อุปกรณ์ได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจ ตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ผู้นำจะมีการทำทลายความคาดหวังและ มักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

แซดเลอร์ (Sadler, 1997 อ้างถึงใน กัลยาณี บุตรดีวงศ์, 2552, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการสร้างความผูกพันของผู้ปฏิบัติงานด้วยค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับบริบทของการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันที่จำเป็นต้องสร้างสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ถูกนำบนพื้นฐานของความไว้วางใจต่อกัน

แบส (Bass, 1999, p. 11 อ้างถึงใน นิสานาด นนทจุมจัง, 2552, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่กิจการแห่งตน (Self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Wellbeing) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมีหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในสภาวะการณ์ปัจจุบันกระแสสังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด งานวิจัยและเอกสารวิชาการที่เกี่ยวข้อง และสอดคล้องกับสภาพในปัจจุบัน ผู้วิจัยพบว่า ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ทั้งนี้จะกล่าวถึงทฤษฎีทั้งสองทฤษฎีดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของเบอร์น (Burns) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน นิสานาด นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 22) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิด และค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจาก “ตัวตนในทุกวัน” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” เบอร์นมีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน นิสานาด นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 22) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึง การที่ผู้นำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์น เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึง

ความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือยกระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตาม ไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของแบส (Bass) จากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (Charisma) แบส เห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) แบสให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และแบสยังเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

#### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของแบส (Bass)

ในปี ค.ศ. 1994 แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994, pp. 2-6 อ้างถึงใน นิสานาดนนท์จุมจัง, 2552, หน้า 24) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full range) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership behavior) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยใช้

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศามารถของของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ การจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานให้การยอมรับในความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงาน ผู้นำจะประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน จนเกิดความเชื่อมั่นศรัทธา และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย ผู้นำจะ แสดงจุดยืนที่ชัดเจนและมีเหตุผลในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาหรือข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น มีความกล้าคิด กล้าทำ และกล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ มีความมั่นคงทางอารมณ์ในสถานการณ์วิกฤต และการตัดสินใจจะคำนึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรม และจริยธรรม ผู้จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำจะสร้างความเคารพนับถือด้วยการปฏิบัติ หรือเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ที่เหมาะสม

ยुकль (Yukl, 1994, p. 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ใช่มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง (Formal authority) หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีการเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

แบส (Bass, 1985, p. 317) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่าผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้ที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคน เป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริง และเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและมีความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นผู้ที่เป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำเป็นสัมพันธ์ภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามี หรือผู้ตามบอกว่ามีผู้นำเกิดขึ้นเพื่อมีภาวะวิกฤตทางสังคมหรือเมื่อเกิดภาวะวิกฤตในองค์การ ผู้นำมีคุณสมบัติ

พิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ที่สามารถแก้ภาวะวิกฤต และจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ความจำเป็นของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ต่อการเปลี่ยนแปลง

เบส (Bass, 1985 cited in Yukl, 1994, p. 352) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เหตุที่การมีอิทธิพลแบบมีอุดมการณ์ของผู้ตามมีความจำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายได้ทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) ของมาริเนอร์ (Mariner, 1993, p. 14) ซึ่งพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของบุคคลอื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติในเวลาต่อมาเช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมภายในองค์กร ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีแนวโน้มจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพลและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่าและหากผู้ได้บังคับบัญชารับรู้ว่าผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จ ผู้ได้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น สอดคล้องการศึกษาของยุกล์ (Yukl, 1994, p. 319) พบว่า ยิ่งผู้ตามจะเลียนแบบทั้งพฤติกรรมเจตคติและค่านิยมของผู้นำด้วย นั่นคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจเพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้

จึงสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างตามบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่นศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพุดิตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน จนทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในความสามารถ จนสามารถปฏิบัติงานได้ เป็นผลสำเร็จ ผู้นำจะเป็นผู้มองที่มองโลกในแง่ดี มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง และแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ด้วยความกระตือรือร้น จนเห็นภาพอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม ให้แรงเสริมเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนสำเร็จรวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจพร้อมให้คำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

#### พฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

แบส (Bass, 1985, p. 70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำไว้ดังนี้

#### 1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรม คือ

1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรืองานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิด และเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนรายงานหรือการจดบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือความเสียด้านอันตรายในการปฏิบัติงานผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

3. การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์ (Inspiring belief in "cause") การสร้างความเชื่อในอุดมการณ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบาก ได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าควรแก่การเสียสละ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making of the pygmalion effect-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้จะทำดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้ รับการคาดหวังว่าทำไม่ได้ บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้จะพยายามทำอย่างดีที่สุดเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริม ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) ของผู้ใต้บังคับบัญชา เบอร์กเกอร์ (Barker, 1992, pp. 160-166 อ้างถึงใน นิสานาถ นนทบุรีจ้ง, 2552) กล่าวว่า การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตนเอง จะมีความคาดหวังสูงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถใช้ทักษะและความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จในองค์การ

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าสภาพสังคมและการปฏิบัติงานในปัจจุบัน บุคคลมีความคาดหวังต่อองค์การและผู้นำมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต่างก็ต้องการการยอมรับ การเชื่อถือ ไว้วางใจ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และต้องการ โอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ในชีวิตและความก้าวหน้า นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการทำงานที่มีความท้าทายความสามารถและ มีความหมาย และต้องการงานที่เพิ่มความมีคุณค่าในตัวเอง (Self-esteem) และการบรรลุ ความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง (Self-actualization)

จึงสรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำต่อผู้ตาม ด้วยการสร้าง แรงคลใจ โดยจงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในการปฏิบัติ ผู้นำมักจะใช้ สัญลักษณ์และปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์ เฉพาะคน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายาม จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็น ความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้ องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้ข้อมูล หลักฐานส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำการวิจัยเพื่อพัฒนาและแก้ปัญหา รวมทั้งใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน จนสามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ผู้นำจะแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน แสดงความคิดเห็น และแง่คิดต่าง ๆ ในการทำงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมอย่างสร้างสรรค์



ชนิดของการกระตุ้นปัญญา

แบส (Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญา ดังนี้

1. การกระตุ้นทางปัญญาโดยใช้หลักเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่ละเน้นหนักที่ความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน ผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่นจะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ความจำเป็นในการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญาใช้เมื่อกลุ่มหรือองค์การกำลังเผชิญกับปัญหาที่เห็นไม่ชัดเจน (Ill structured problem) แบส (Bass, 1985, p. 120) กล่าวว่า ผู้นำจะต้องมีสติปัญญาที่จะวิเคราะห์กำหนดปัญหา เลือกวิธีแก้ไขและต้องกระตุ้นปัญญาให้ผู้ตามสามารถมองเห็นปัญหาชัดเจนขึ้นและสามารถตัดสินใจหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้

วิธีการกระตุ้นทางปัญญา

แบส (Bass, 1995) กล่าวว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามนึกถึงปัญหา และวิธีแก้ไขโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร ชี้นำทางเลือกปฏิบัติในการแก้ปัญหา กำหนดค่านิยม กำหนดจุดมุ่งหมายสร้างภาพพจน์ คำขวัญ สัญลักษณ์ที่ผู้ตามสามารถเข้าใจได้ง่ายทำให้ผู้ตามเกิดความสนใจเข้าใจและยอมรับ ตลอดจนผู้นำใช้คำถามที่เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันให้ผู้ตามใช้ความคิดเกี่ยวกับสิ่งที่กำลังทำและเหตุผลในการกระทำ

จึงสรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยวิธีการฝึกคิดทวนกระแส

ความเชื่อและค่านิยมเดิมของผู้บริหารหรือองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกรำคาญ ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือ ต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนพยายาม พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ การทำงานหรือมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความถนัด และความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล ให้คำปรึกษา ในการปฏิบัติงาน และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ส่งเสริมผู้ร่วมงาน ในการพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วม ในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของ ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงาน โดยผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ ในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล และการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงาน

เบส (Bass, 1985, p. 82) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลักษณะ ที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำ และสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทาง ในการตอบสนองความต้องการทางด้านความต้องการความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพของเรา

ลักษณะของการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

เบส (Bass, 1985, p. 82) ได้แบ่งลักษณะของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงในลักษณะกลุ่ม โดยที่ผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ทุกคนเหมือน ๆ กัน และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงในลักษณะของปัจเจกบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แตกต่างกันตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน

พฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เบส (Bass, 1985, p. 85 cited in Bass & Avolio, 1994) ได้อธิบายถึงพฤติกรรม การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังต่อไปนี้

1. เน้นการพัฒนา (A development orientation) ในการแสดงพฤติกรรมกรรมการเน้นการพัฒนา ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งความสามารถในการดำเนินงาน ในปัจจุบันและสำหรับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดตัวอย่างเพื่อให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และมอบหมายเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

2. การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized orientation) ซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

2.1 การส่งเสริมการพบปะอย่างคุ้นเคยและเป็นกันเอง โดยการที่ผู้นำติดต่อตัวต่อตัว กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละระดับ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสได้รับรู้ปัญหาต่าง ๆ ได้ตลอดจนทำให้มีข้อมูลที่ถูกต้องทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ถูกต้องมากขึ้น

2.2 การให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ การที่ผู้นำแจ้งข้อมูลข่าวสาร ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องราว ความเคลื่อนไหว และสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกว่าคุณเป็นคนในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเป็นผู้นำแจ้งข้อมูลด้วยตนเองจะทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสซักถาม เพื่อทำความเข้าใจมากขึ้นและทำให้ผู้นำได้มีโอกาสสังเกต ปฏิกริยาและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

2.3 การเอาใจใส่ความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน คือ การที่ผู้นำ พยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และจะพัฒนาศักยภาพให้ถึง จุดสูงสุดได้อย่างไร การที่ผู้นำพิจารณาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับนับถือซึ่งมีผลทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยเช่นกัน

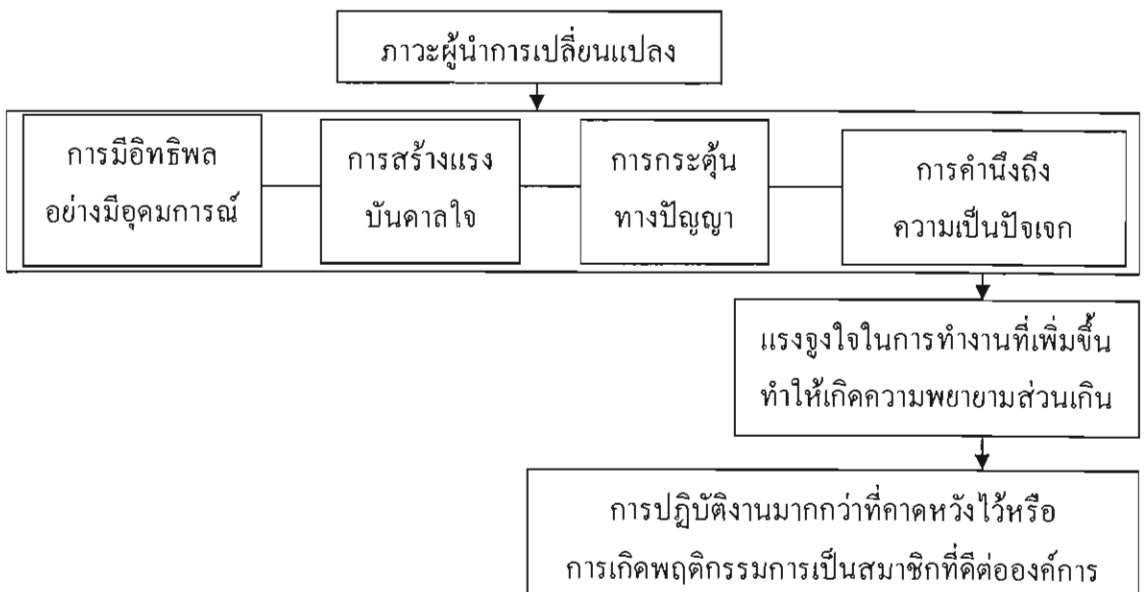
2.4 การให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling) ทักษะการให้คำปรึกษา เป็นรายบุคคลของผู้นำจะเน้นหนักที่การรับฟังและการค้นหาปัญหา ซึ่งมีทั้งปัญหาส่วนตัวและ ปัญหาในการปฏิบัติงาน ตลอดจนความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ ผู้นำเพียงแต่รับฟังอย่างตั้งใจ แสดงความเห็นอกเห็นใจ การใช้คำถามเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระบาย ออกมา ช่วยในการค้นหาทางเลือกหรือแนะนำบุคคลอื่น ๆ ที่จะขอความช่วยเหลือ

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล แก่ผู้บริหารใหม่ เฮย์เนอร์ (Haynor, 1994, p. 33) กล่าวว่า ผู้มีประสบการณ์สูงกว่าเป็นแบบอย่าง ชี้แนะฝึกและให้คำแนะนำแก่บุคคลที่มีประสบการณ์น้อยกว่า การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทสำคัญของ ผู้บริหารโดยพี่เลี้ยงใช้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

จุดสำคัญของการเป็นพี่เลี้ยง คือ กระบวนการสอนและการเรียนรู้ รวมทั้งการให้การดูแล การเป็นพี่เลี้ยง เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้กลายเป็นผู้นำ ในอนาคตประโยชน์ที่ผู้นำจะได้รับจากการเป็นพี่เลี้ยงคือ เพิ่มความเป็นวิชาชีพ เพิ่มการคงอยู่ สมรรถนะในการผลิตสูงขึ้น และเพิ่มความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เพียงอย่างเดียวไม่สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ ดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ควบคู่ไปกับองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น การสร้างแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้นำคาดหวังไว้ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จึงสรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจ รับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม โดยการแสดงบทบาท เป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตาม ได้พัฒนาระดับความต้องการของตน สู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม (Bass & Avolio, 1990 อ้างถึงใน นิสานาด นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 33 ) ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Bass & Avolio, 1990 อ้างถึงใน นิสานาด นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 33)

จากภาพที่ 2 จะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคียดคาดหวังไว้ ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวถือว่าเป็นผลดีขององค์การในการที่จะทำให้นุเคราะห์มีแรงขับเคลื่อนในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ นำมาสู่การเกิดประสิทธิผลหรือคุณภาพในการดำเนินการขององค์การได้

จากแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ประมวลมา ผู้วิจัยวิเคราะห์ว่าเหมาะสมกับการใช้ประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการซักถามโดยใช้กระบวนการถามตอบ เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับการตัดสินใจ หรือการกำหนดนโยบายของตน ซึ่งควรให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิทธิพลบางประการต่อการตัดสินใจ นั้น ๆ บ้าง โดยผู้บริหารควรแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นปัญหาและให้ความชัดเจนต่อปัญหาดังกล่าว นอกจากนั้นผู้บริหารควรพยายาม สร้างแนวทางเลือกให้หลากหลาย เพื่อขอคำแนะนำ หรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาหลังจากนั้นก็ทำการตัดสินใจ อย่่างไรก็ตามการตัดสินใจดังกล่าวอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามความเหมาะสมของสถานการณ์นั้น ๆ โดยผู้บริหารต้องสามารถระบุปัญหาและขอบเขตของการแก้ปัญหาของ โรงเรียนอยู่รอดภายใต้ภาวะการแข่งขันกับโรงเรียนอื่น ๆ และควรอนุญาตให้กลุ่มระบุปัญหา เสนอแนวทางแก้ไขและทำการตัดสินใจ ผู้บริหาร อาจมีหรือไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการถกเถียง ซึ่งถ้าผู้บริหารเข้ามามีส่วนร่วมก็เป็นเพียงแต่การประสานข้อถกเถียงต่าง ๆ อย่่างไรก็ตามผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะมีขอบเขตกำหนดในการตัดสินใจ (Yuki, 1981, pp. 204-206 อ้างถึงใน สฎายุ ธีระวณิชตระกูล, 2549, หน้า 85-86) และพยายามทำตัวเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ปรับตนให้เข้ากับสภาวะการณ์ในและนอกองค์การได้เสมอ ซึ่งผู้บริหารที่มีคุณลักษณะแบบนี้ย่อมส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเคารพศรัทธาขอมอบอุทิศ คนตั้งใจทำงาน เพื่อโรงเรียนและนำไปสู่การเกิดคุณภาพทางการศึกษาได้ในที่สุด นอกจากนี้ผู้วิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่ส่งผลกระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ สามารถจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วม ขององค์การและหมู่คณะแทน และส่วนที่สำคัญคือสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs) ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคียดคาดหวัง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544, หน้า 318)

ดังนั้นผู้วิจัยได้กำหนดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ส่งผลโดยตรง ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 28 โดยใช้องค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของเบส

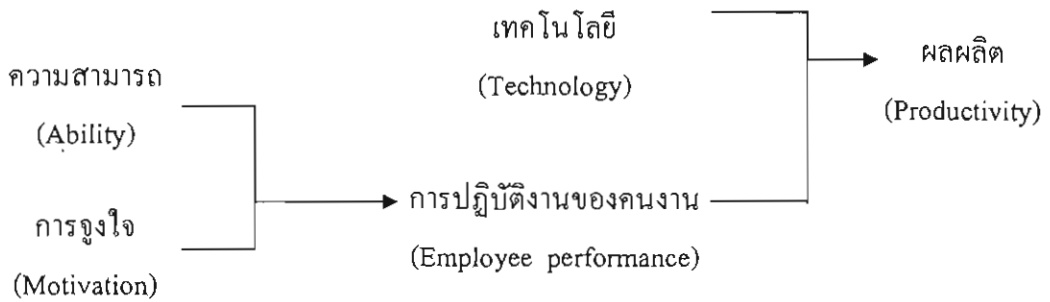
### แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ครูเป็นบุคลากรวิชาชีพซึ่งทำหน้าที่หลักทางด้านการเรียนการสอนและส่งเสริม การเรียนรู้ ๆ ในสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ในกระบวนการเรียนรู้ต้องมุ่งปลูกฝังจิตสำนึก ที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รู้จักรักษาสิทธิหน้าที่เสรีภาพ เคารพกฎหมาย ความเสมอภาค และศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ มีความภาคภูมิใจในความเป็นไทย รู้จักรักษาผลประโยชน์ส่วนร่วมและของประเทศชาติ รวมทั้ง ส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรมของชาติ การกีฬา ภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และความรู้ อันเป็นสากล ตลอดจนอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม มีความสามารถในการประกอบ อาชีพ รู้จักพึ่งตนเองมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่รู้ และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง (อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 24-25) จะเห็นได้ว่าครูต้องปฏิบัติภารกิจที่ยิ่งใหญ่ในการพัฒนาคน โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือ เพื่อจะได้คนที่มีความคุณภาพมาพัฒนาประเทศชาติบ้านเมืองต่อไป

ผู้บริหารมีภาระหน้าที่ต่าง ๆ มากมาย แต่ที่สำคัญ คือ ต้องโน้มน้าวจิตใจของ ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้สามัคคีกัน เพื่อทำให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการที่จะนำองค์กร ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ นักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาวิจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก สรุปว่าเป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจในการทำงาน อาจเกิดจากหลายตัวแปรทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอก ตัวแปรปัจจัยภายใน (Individual variables) คือ แรงจูงใจ อาจจะเป็นแรงผลักดัน (Drive) อารมณ์ (Emotion) แรงปรารถนา (Desires) ความไม่สมหวัง (Frustration) ความขัดแย้งในจิตใจ (Dissonance) ซึ่งกระตุ้นให้อยากทำงานหรือ ไม่อยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จผลตัวแปรปัจจัยภายนอก (Situation variable) ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รางวัลตอบแทน ตำแหน่งงาน การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลของ เพื่อนร่วมงานสภาพความสะดวกสบายในที่ทำงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานทั้งสิ้นบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารขององค์กร เพราะเป็นองค์ประกอบที่เข้าไปสอดแทรกร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารงานแม้เป็น ความยากลำบากในการที่ผู้บริหารจะโน้มนำบุคคลในองค์กรซึ่งมีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด และความเห็นต่างกันให้มาร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานในองค์กรให้ได้ผล แต่ก็มีนักบริหาร จำนวนไม่น้อยที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงาน อุทิศทั้งร่างกายและแรงใจให้แก่งานและหน่วยงาน

ของเขาอันเป็นผลทำให้หน่วยงานหรือองค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปสู่จุดหมายและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง จากการศึกษาความสำเร็จของนักบริหารเหล่านั้น ประกอบกับการค้นคว้าของนักวิชาการพบว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นวิธีที่สำคัญวิธีหนึ่งที่จะจูงใจให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 350-351 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 25)

การจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของคนงาน ผลผลิตงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณสูงต่ำเพียงไร การจูงใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก จากการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์ และแผนภาพการผลิต (Productivity diagram) ได้เป็นที่ยอมรับกันว่า ผลผลิตขึ้นอยู่กับทั้งการปฏิบัติงานของลูกจ้างและเทคโนโลยี (Technology) และผลการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ (Motivation) และความสามารถของลูกจ้าง (Ability) ด้วยซึ่งอาจแสดงเป็นแผนภาพได้ ดังนี้ (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 374-375 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 25-26)



ภาพที่ 3 การจูงใจกับการปฏิบัติงานของคนงาน (กฤษณา ศักดิ์ศรี, 2534, หน้า 374-375 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 25-26)

**ความหมายของแรงจูงใจ**

แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ องค์กรใดที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้ดี ย่อมทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ สำหรับความหมายของคำว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

สุชาติ จรประดิษฐ์ (2547, หน้า 13) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การโน้มน้าวชักนำ พฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ด้วยการสร้างสิ่งเร้าหรือการกระตุ้น ทั้งจากภายในและภายนอกบุคคล เพื่อพยายามให้บุคคลปฏิบัติงานด้วยความขยันหมั่นเพียรและ

ความกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ และสติปัญญาในการปฏิบัติงาน โดยมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่กันไปด้วย เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์โดยมุ่งหวังที่จะให้ความต้องการของคนได้รับการตอบสนอง

ศุภชัย ยาวะประภาส (2548, หน้า 216-217) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการการตัดสินใจของบุคคลที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันมีที่มาจากกระบวนการเรียนรู้จากภายในตนเองหรือจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ภารตี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 112) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทางซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงดันที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ขึ้นมาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่ง แรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรม โดยการเร้าภายในตัวบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น เมื่อกระหายน้ำ จึงดำเนินการ ไปแสวงหาน้ำ เป็นต้น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ

สโตรอว์ (Sdorow, 1990, p. 324 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 264) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นและถูกกำหนดโดยสิ่งเร้าต่าง ๆ ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่สิ่งเร้าชักจูง

ดาฟท์ (Daft, 2000, p. 534) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

ลูเนนเบอร์ก และออนสไตน์ (Lunenborg & Ornstein, 2000, p. 88 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 264) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลซึ่งได้รับการกระตุ้นหรือสิ่งเร้าแล้วแสดงพฤติกรรมที่สามารถทำให้ตนเองได้รับการตอบสนองต่อสิ่งเร้า นั้น อันจะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจ

จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่แตกต่างกัน ที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมในการทำงานด้วยความพอใจและเต็มใจ เพื่อให้งานที่ปฏิบัตินั้นบรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ ดังนั้นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการ ความปรารถนาหรือความอยากที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของครู โดยเกิดจากความพึงพอใจทั้งภายในและภายนอกที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่าย ท้อถอยปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทนเป็นผู้ที่รักงานมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและ



สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายองค์การใดที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัว (Arousal) เกิดความคาดหวัง (Expectancy) เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางเดียวกัน จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังมีผู้ให้ความเห็นของความสำเร็จของแรงจูงใจไว้ต่างกัน ดังนี้

การตี อนันต์นารี (2551, หน้า 113) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. ส่งเสริมให้ทำงานจนสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังอินทรีย์แสดงพฤติกรรม
2. การกำหนดแนวทางพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือสำเร็จความต้องการ

สัมมา รธนีย์ (2553, หน้า 134-135) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญ ดังนี้

1. แรงจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จ ได้ดีกว่าผู้ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ
2. แรงจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้ง หรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคมาขัดขวาง

3. แรงจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน

จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน เนื่องจากบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้ตัวบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ และส่งผลดีถึงผู้บังคับบัญชาในด้านการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งทำให้องค์การประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจมากมายหลายทฤษฎี และแตกต่างกัน แต่จากการวิจัยพบว่าทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านั้น ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ทุกทฤษฎีต่างมีความคล้ายคลึงกัน

และสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน (ชงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 57 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 29) ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมีดังนี้

### ทฤษฎี X และทฤษฎี Y (Theory X and theory Y)

แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 173-177 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 30-31) ได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุด และได้เขียนเกี่ยวกับพลังจูงใจในแนวคิดด้านการควบคุมงานไว้ในหนังสือ The human side of enterprise โดยเปรียบเทียบการควบคุมงานแบบเก่าว่าเป็นทฤษฎี X (Theory X) และการควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎี Y (Theory Y)

ทฤษฎี X และทฤษฎีประเพณีนิยม (Conventional view) ได้มีผู้รู้จักและมีความหมายในระบบการบริหารงานมากขึ้นในปัจจุบัน เนื่องจากเป็นทฤษฎีการบริหารที่ไม่รวมความเชื่อมั่นอื่นใดที่เกี่ยวกับรายละเอียดในการวัดผลและในการจัดการเรื่องบริหารอื่นใดทั้งสิ้น นอกจากต้องการให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์การเท่านั้น ซึ่งพอจะสรุปความเชื่อหรือลักษณะของคนตามแนวคิดของแมคเกรเกอร์ ตามทฤษฎีได้ดังนี้

1. ตามธรรมชาติของมนุษย์ เป็นผู้ที่มีความเกียจคร้าน เฉื่อยชา และไม่ปรารถนาที่จะทำงาน หรือจะขอทำงานให้น้อยที่สุด แต่ต้องการมีเงินมาก ๆ และมีตำแหน่งหน้าที่การงานดี
2. โดยปกติคนชอบที่จะทำงานตามที่สั่ง มักจะปิดความรับผิดชอบให้พ้นตัว มีความกระตือรือร้นแต่เพียงเล็กน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ สูง
3. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบทำงาน จึงต้องคอยบังคับ คอยควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้บังคับเพื่อให้เกิดการเกรงกลัว แล้วคนจึงจะทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
4. โดยปกติคนจะไม่มี ความพยายามทะเยอทะยานในสิ่งใด นอกจากจะมีสิ่งอื่นมากระตุ้นหรือช่วยและปราศจากความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ต้องการให้ทุกสิ่งเกิดขึ้นแล้วผ่านไปเท่านั้น
5. มนุษย์โดยปกติจะยึดตนเองเป็นจุดศูนย์กลาง และจะไม่แยแสต่อระบบงานหรือองค์กรแต่อย่างใด ฉะนั้นทุกคนจะถือเอาความต้องการของตนเองเป็นหลัก
6. โดยปกติของคน จะเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกกรณีก่อนที่จะคล้อยตามหรือยอมรับ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับทัศนคติ หรือความคิดของตนเองที่มีอยู่เดิม
7. โดยธรรมชาติของคนจะเป็นผู้ถูกหลอกลวงได้ง่าย เป็นผู้ที่ไม่ฉลาดนัก พร้อมทั้งจะถูกปลุกปั่นให้เข้าถ้อยหมอกความ มักชอบเป็นฝ่ายค้านมากกว่าฝ่ายสนับสนุน

จากลักษณะของคนในทฤษฎี X ที่กล่าวข้างต้น แมคเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจคนให้ทำงานต้องใช้การบังคับให้กลัว มนุษย์ชอบแต่จะเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง

ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารจัดสมมติฐานขึ้นมาใหม่เพื่อให้บุคคลภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกัน มีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบาย ซึ่งสามารถที่จะสนับสนุนความต้องการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของสมาชิก แมคเกรเกอร์ได้สร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นเรียกว่า “การบูรณาการแห่งเป้าหมาย” โดยมีความเชื่อต่อลักษณะของคนแบบจะตรงกันข้ามกับทฤษฎี X ดังนี้

1. ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยใช้กำลังกาย กำลังใจ และความคิดต่าง ๆ นั้น คนงานหรือผู้ร่วมงานถือว่าเป็นของธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน งานเป็นสิ่งสนุกสนาน ดังนั้นลักษณะของคนโดยทั่วไปจึงมิใช่จะรังเกียจหรือชอบงานเสมอไป แต่งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลวต่อคนงานหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม ถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับ ลงโทษ ก็จะทำให้คนไม่ชอบทำงาน

2. การควบคุมภายนอก หรือการเอาการลงโทษมาใช้มิใช่บรรทัดวิธีเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร คนเราจะปฏิบัติงานด้วยการสั่งตัวเองและควบคุมตนเอง ตามวัตถุประสงค์ที่เขาได้ตกลงไว้กับองค์กร

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร ด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคล จะสามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. คนเรามีใช้เพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้น หากแต่จะแสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย ถ้าหากมีการจัดงานอย่างเหมาะสม

5. ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาด ประสิทธิภาพ และความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาขององค์กร ซึ่งมีใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น แต่ยังมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานอย่างจริงจังอีกด้วย

6. ถ้ามีความเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็นว่า คนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติดีเลิศ คือ จะมีความคิดอ่านที่ดี มีความฉลาด มีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

7. โดยแท้จริงแล้ว มนุษย์แต่ละคนที่อยู่ในองค์กร มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น การที่มีได้เข้าใจถึงลักษณะของคนโดยแท้จริงเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์เป็นไปอย่างไม่ได้ผลเต็มที่

สรุปได้ว่าทฤษฎี Y เป็นแนวคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็น การมอง พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรของสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จได้ โดยอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจัง และมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจด้วย

#### ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด (McClelland)

แมคเคลแลนด (McClelland, 1961, pp. 100-101 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 32) แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประการ คือ

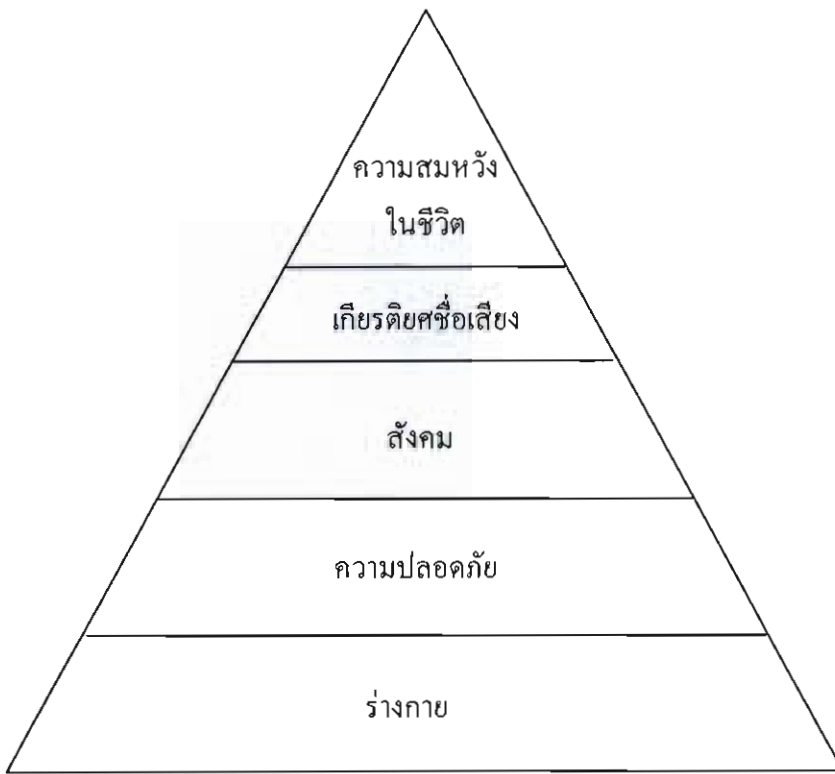
1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement: n Ach) เป็นแรงขับเพื่อทำให้งาน ที่กระทำประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน
2. ความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for affiliation: n Aff) เป็นความปรารถนา ส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น
3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for power: n Pow) เป็นความต้องการมีอำนาจสูง มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด (McClelland) ได้เน้นสาระสำคัญในด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จ ต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน n Ach เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคน เมื่อมี n Ach สูง ก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผลไปด้วย

#### ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์ (Hierarchy of needs theory)

ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ได้รับความไว้วางใจและการประยุกต์ใช้ภายใน สภาพแวดล้อมขององค์การมากกว่าทฤษฎีการจูงใจอื่น ๆ เหตุผล คือ Maslow ได้ให้ทฤษฎี ที่ไม่เพียงแต่แยกประเภทความต้องการของมนุษย์เท่านั้น แต่ยังให้ข้อเสนอแนะทางการบริหาร พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรกับการอีกด้วย

มาสโลว์ (Maslow) ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) ไว้ 5 ระดับ คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความมั่นคง (Security needs) ความต้องการด้านสังคม (Social needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) ดังภาพที่ 4 (สมยศ นาวิการ, 2549, หน้า 368)



ภาพที่ 4 ลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) (สมยศ นาวิการ, 2549, หน้า 368)

มาสโลว์ (Maslow) มีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจของมนุษย์ในแง่ลำดับความต้องการ 5 อย่าง ดังต่อไปนี้ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอากาศ น้ำ อาหาร และความต้องการทางเพศ
2. ความต้องการความมั่นคง (Security needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยและความปลอดภัยจากความกลัวและการคุกคามต่าง ๆ
3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) ได้แก่ ความต้องการความรักความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และการติดต่อกับผู้อื่น
4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ได้แก่ ความต้องการความเคารพนับถือตนเอง ความเคารพนับถือจากบุคคลอื่น การยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) ได้แก่ ความต้องการการเจริญเติบโต และความต้องการใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

ตามแนวความคิดของมาสโลว์ (Maslow) บุคคลจะถูกจูงใจให้ตอบสนองความต้องการที่มีอำนาจมากที่สุดของพวกเขาในขณะหนึ่ง อำนาจของความต้องการขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ในปัจจุบันและประสบการณ์ที่ผ่านมาไม่นานของบุคคล มนุษย์จะเริ่มต้นด้วยความต้องการทางด้านร่างกายก่อน ความต้องการขั้นพื้นฐานมากที่สุด มนุษย์จะมีความต้องการลำดับต่อไป เมื่อความต้องการระดับต่ำกว่าได้รับการสนองความพอใจอย่างน้อยที่สุดบางอย่างแล้ว

ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติของทฤษฎีในการจูงใจภายในองค์กรมีหลายอย่าง ความต้องการทางด้านร่างกายของพนักงาน ต้องได้รับการตอบสนองด้วยการให้ค่าจ้างอย่างพอเพียงที่จะเลี้ยงดู ให้ที่พักอาศัย และคุ้มครองพวกเขาตามสมควร และสภาพแวดล้อมของการทำงานที่ปลอดภัย ต้องจัดทำให้ก่อนที่ผู้บริหารจะเสนอสิ่งจูงใจที่ตอบสนองความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง หรือโอกาสที่จะเจริญเติบโตของพนักงาน ความต้องการความมั่นคง ต้องการความมั่นคงของงาน ความปลอดภัยจากการบังคับขู่เข็ญ และต้องการบังคับที่ระบุไว้ชัดเจน

ในองค์กรปัจจุบันนี้ โดยปกติทั้งความต้องการทางด้านร่างกายและความมั่นคง ได้รับการดูแลอย่างดี ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ การให้ความสนใจของเราส่วนใหญ่ในฐานะที่เป็นผู้บริหารจึงมุ่งที่ความต้องการ 3 อย่าง ถัดไป คือ ความต้องการความรัก ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง และความต้องการสมหวังของชีวิต

บางทีความต้องการความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของบุคคล รู้สึกรุนแรงมากที่สุด ในความสัมพันธ์กับบิดามารดา สามีภรรยา หรือลูก นอกจากนี้ ความต้องการเหล่านี้ตอบสนองได้ในสภาพแวดล้อมทางสังคม ความต้องการความสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับเพื่อน ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลหนึ่งในกลุ่ม สภาพแวดล้อมของการทำงานเป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างหนึ่งด้วย ถ้าหากว่าพนักงานไม่รู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และเพื่อนร่วมงานของพวกเขา ต้องการพวกเขาในทีมแล้ว พวกเขาจะคับอกคับใจด้วยความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง และจะไม่ตอบสนองต่อสิ่งจูงใจระดับสูง

มาสโลว์ (Maslow) อธิบายถึงความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง 2 แบบ แบบแรกคือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจ และความสามารถ พวกเขาต้องการความรู้สึกว่า พวกเขาบรรลุถึงบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ เมื่อพวกเขาปฏิบัติงานของพวกเขา แบบที่สอง คือ ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญ และการยกย่อง ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เรามีวิธีการหลายอย่างในการตอบสนองความต้องการทั้งสองแบบเหล่านี้ให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การให้สิ่งย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน การยกย่องผลการปฏิบัติงาน และการให้ผู้อยู่บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจ

เมื่อความต้องการเหล่านี้ทุกอย่างได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ ตามแนวคิดของมาสโลว์ พนักงานจะถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต พนักงานที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการการสมหวังของชีวิต จะพยายามหาความหมายและความเจริญเติบโตส่วนบุคคล

ในการทำงานของพวกเขา และแสวงหาความรับผิดชอบใหม่อย่างกระตือรือร้น มาสโลว์ย้ำว่า ความแตกต่างของบุคคลมีมากที่สุดที่ระดับนี้ ในกรณีบุคคลบางคน การสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง อาจจะเป็นวิธีการตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต ในกรณีบุคคลอื่น ๆ การตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต อาจจะเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ ด้วยการตระหนักถึงแตกต่างของความต้องการความสมหวังของชีวิตของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ด้วยการตระหนักถึงความแตกต่างของความต้องการความสมหวังของชีวิตของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พวกเขาสามารถเลือกวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาบรรลุถึงเป้าหมายส่วนบุคคลได้ (สมยศ นาวิกาน, 2549, หน้า 368-370)

### ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's existence-relatedness-growth theory) หรือทฤษฎี ERG

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, pp. 507-532 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 273-277) ได้เสนอแนะทฤษฎี ERG ที่ได้ย่อลำดับความต้องการห้าด้านของมาสโลว์เหลือเพียงสามด้าน: ความต้องการดำรงอยู่ (Existence needs) ความต้องการสัมพันธ์ (Relation needs) และความต้องการการเจริญเติบโต (Growth needs) ตามทฤษฎี ERG ของเขาความต้องการดำรงอยู่จะเป็นความต้องการระดับต่ำสุด ความต้องการเหล่านี้จะรวมความต้องการทางร่างกายและความต้องการความปลอดภัยของมาสโลว์เอาไว้ ความต้องการสัมพันธ์จะรวมความต้องการทางสังคมและความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงของมาสโลว์เอาไว้ และความต้องการการเจริญเติบโตจะเป็นความต้องการระดับสูงสุดภายในลำดับความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ความต้องการเหล่านี้จะรวมความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงบางส่วน และความต้องการการสมหวังของชีวิตเอาไว้

สมุทร ชำนาญ (2554, หน้า 273-275) กล่าวว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ได้ปรับปรุงแนวความคิดมาจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ 5 ลำดับขั้น ของมาสโลว์เหลือเพียง 3 ลำดับ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs: E) เป็นความต้องการเพื่อประทังชีวิตของคนเพื่อการอยู่รอด จะรวมความต้องการขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2 ของมาสโลว์เข้าไป ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกาย และความปลอดภัย สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ต้องการเงินค่าจ้าง และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้าง ซึ่งล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งนั้น

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ตรงกับขั้นที่ 3 ของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ให้ความสำคัญความต้องการด้านนี้มาก

เพราะถือว่ามนุษย์จะต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มหรือพวกพ้อง สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการมีมิตรภาพกับใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการสัมพันธ์ทั้งสิ้น

3. ความต้องการเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth Needs: G) ความต้องการนี้เป็นผลเนื่องมาจากที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อมของเขาจะรวมเอา ขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ของมาสโลว์ เข้าไปเป็นความต้องการสูงสุดของคนสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น คือ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่มมากขึ้นอยากทำกิจกรรมใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากยิ่งขึ้นเรื่อย ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการประเภทนี้ทั้งสิ้น

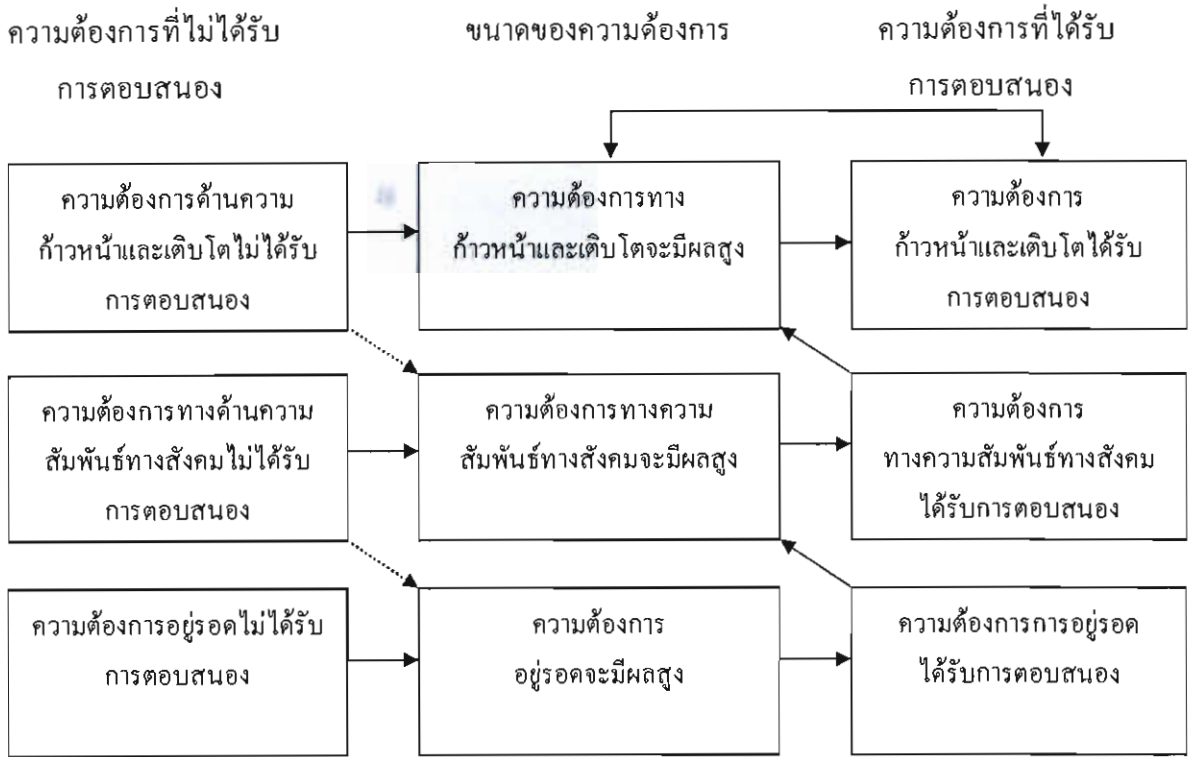
อัลเดอร์เฟอร์ได้สร้างข้อสรุป (Assumption) ของการเกิดแรงจูงใจว่าประกอบด้วยกลไกที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Needs satisfaction) นั่นคือ หากความต้องการระดับได้รับการตอบสนองด้วย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง ตัวอย่าง เช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองในด้านเงินเดือนน้อยเกินไป ดังนี้ ความต้องการด้านเงินเดือนก็จะจะมีอยู่สูง

2. ขนาดของความต้องการ (Desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำ เช่น ความต้องการด้านการอยู่รอด ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว ก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า เช่น ความต้องการการก้าวหน้าและเติบโต มีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานได้รับการตอบสนองด้านค่าจ้างและอื่น ๆ (ความต้องการอยู่รอด) มากพอแล้ว หัวหน้างานคนนั้นก็จะต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน (ความสัมพันธ์ทางสังคม)

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Needs frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลงไปมีความสำคัญมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหากหัวหน้างานไม่มีโอกาสที่จะได้เปลี่ยนไปทำงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้น (ความก้าวหน้าและเติบโต) กรณี เช่น หัวหน้างานคนนี้ก็จะมีหันมาสนใจ และต้องการที่จะได้รับความอบอุ่นสัมพันธ์ใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานและลูกน้องในกลุ่ม (ความสัมพันธ์ทางสังคม) ดังภาพที่ 5 แสดงทฤษฎีจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)





————— หมายถึง เส้นทางของการได้รับการตอบสนองความพอใจ และก้าวหน้าไปสู่ความต้องการระดับสูง

..... หมายถึง เส้นทางของการไม่ได้รับการตอบสนอง และถดถอยลงมาสู่ความต้องการที่ต่ำลง

ภาพที่ 5 ทฤษฎีจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) (สมุทรา ชำนาญ, 2554, หน้า 275)

ลักษณะตามข้อสมมติฐานและความสัมพันธ์แสดงให้เห็นดังภาพที่ 5 ข้อแตกต่างที่เห็นได้ชัดเจนระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ และของอัลเดอร์เฟอร์จะอยู่ที่ลักษณะของความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ กล่าวคือ ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์นั้น ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการที่อยู่ในระดับสูงขึ้น ก็จะมีผลในการจูงใจซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG ก็มีสภาพเหมือนกันในแง่นี้ แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูงก็จะถอยหลังกลับไปสู่ประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำกว่า และจากความจริงข้อนี้เองที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการก้าวหน้าเติบโต หรือ

ความต้องการสัมพันธ์ ซึ่งในสถานการณ์ที่วุ้นนี้ฮัลเตอร์เฟอร์ซีให้ทราบว่าประเภทของความต้อการที่อยู่ต่ำกว่าลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ดังเช่นในภาพประกอบ ถ้าหากความต้อการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้อการอยู่รอดจะเพิ่มความสำคัญขึ้นอย่างรวดเร็ว

**ทฤษฎี 2 ปัจจัยของฮอร์ชเบอร์ก (Herzberg's two-factors theory) ฮอร์ชเบอร์ก**  
(Herzberg, 1968, pp. 113-135 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2554, หน้า 279-280)

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของฮอร์เบอร์ก เป็นทฤษฎีสองปัจจัยของฮอร์ชเบอร์ก เป็นทฤษฎีการจูงใจเชิงเนื้อหาทฤษฎีหนึ่งที่มาจากผลงานวิจัยของเฟรเดริก ฮอร์ชเบอร์ก (Frederick Herzberg) อาจารย์แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก เพื่อการศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ฮอร์ชเบอร์กได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักบัญชีและวิศวกรในเขตเมืองพิสเบอร์กของสหรัฐ จำนวนประมาณ 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ แนวทางการสัมภาษณ์เป็นการจัดสถานการณ์ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดถึงช่วงการทำงานที่ตนมีความรู้สึกพึงพอใจเป็นพิเศษ (Satisfied) และช่วงที่รู้สึกไม่ดีมาก ๆ ในการทำงาน (Dissatisfied) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจต่องาน เป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน มนุษย์เรานั้นสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้จากการใช้ปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะการทำงาน ได้แก่

1.1 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจและการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม ตลอดจนการบริหารงานที่ไร้ประสิทธิภาพ

1.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

1.3 สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง การที่ต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพ การแข่งขัน ซิงดีซิงเด่น และการเอาตัวรอดโดยการทับถมคนอื่น

1.4 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

1.5 สภาพการทำงาน (Work conditions) หมายถึง สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงานไม่เหมาะสม เช่น ทำเลที่ตั้งไม่ดี ไม่มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานมีมากหรือน้อยเกินไป

ปัจจัยข้างต้นนี้เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอก เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) เชื่อว่าไม่มีความสัมพันธ์ หรือมีความสัมพันธ์แต่น้อยกับแรงจูงใจของพฤติกรรมที่จะทำงาน ปัจจัยนี้จะนำไปสู่ความไม่พอใจ และมีได้ช่วยให้เกิดความพอใจมากขึ้น ปัจจัยนี้จะเป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกอย่างไร ต่อหน่วยงานที่เขาทำงาน

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้พอใจ (Satisfies) มีความสัมพันธ์ โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ

2.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้ม ในผลสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้ทำงานหรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จปัจจัยนี้ นับว่ามีความสำคัญมากที่สุด

2.2 ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับ นับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จในงาน

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ลักษณะงานที่น่าพอใจและท้าทาย ความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ทำให้เขาเกิดความพึงพอใจ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาส แก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจหรือควบคุม มากจนเกินไป

2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ปัจจัยทั้ง 5 ด้าน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1. ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement)

ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงาน ได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จ อย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ที่กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ข้อมก่อนให้เกิดกำลังใจ รวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย และสอดคล้องกับธราวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ที่ได้กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นและประสบ ความสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

จึงสรุปได้ว่าความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงและสามารถพิจารณาถึง ความสามารถ ความถนัด ทักษะ และความเหมาะสมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานนั้น ให้ปฏิบัติด้วย เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกันและงานบางลักษณะอาจเหมาะสมกับบุคคลหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคลได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถของตน ย่อมส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้

## 2. ด้านความยอมรับนับถือ (Recognition)

ความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลในหน่วยงาน หรือบุคคลอื่น ๆ ที่มาขอคำปรึกษา ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ซึ่งธราวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือว่า การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะมาจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพ และจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ และ ผู้บังคับบัญชายอมรับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น สอดคล้องกับบุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การที่ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในเรื่องผลงานหรือ ความคิดเรื่องส่วนตัวเป็นต้น จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในฐานะของตนเอง

จึงสรุปได้ว่า ความยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่อง ชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เกี่ยวกับผลงานที่ประสบความสำเร็จและ ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์การ

## 3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself)

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทหายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบแต่โดยลำพังผู้เดียว ซึ่งสอดคล้องกับ ธราวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ ดำเนินการเปิดโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทาย การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ความสะดวกของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ ในการปฏิบัติงาน และความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน นอกจากนี้บุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) ที่กล่าวว่าลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่บุคคลมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในองค์การ และมีความหมาย ครอบคลุมถึงวิธีการมอบหมายงานด้วย

จึงสรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถก่อให้เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่คนสนใจและถนัดเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติต้องพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งทำให้เกิด ความพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและปฏิบัติงานนั้น ๆ จนสำเร็จ

#### 4. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด สอดคล้องกับธราวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8-9) ได้กล่าวว่า ความรับผิดชอบ หมายถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายงานให้ รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ความเหมาะสมของงานและความรู้ ความสามารถ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานที่มีความชัดเจนการปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ

จึงสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลมีความความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจาก การที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ สามารถ ในการแก้ปัญหา หรือปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่

#### 5. ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement)

ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การได้เลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นมี โอกาส ได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน ซึ่งสอดคล้องกับทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในการทำงานว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการ ประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ของบุคคล ธราวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ยังได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การ เช่น การเลื่อนชั้น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับเงินเดือน การได้รับคัดเลือกให้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาสอันควร ความยุติธรรม ในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น และบุศรา เดียรบรรจง (2546, หน้า 4) ได้กล่าวถึง ความก้าวหน้าในการทำงานว่า หมายถึง การได้รับการแต่งตั้ง โยกย้ายตำแหน่งในองค์การ หรือมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้นนอกจากนี้

จึงสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับการเปลี่ยนแปลง ในสถานะหรือเลื่อนตำแหน่ง ไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม การได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน

## ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแรงจูงใจ

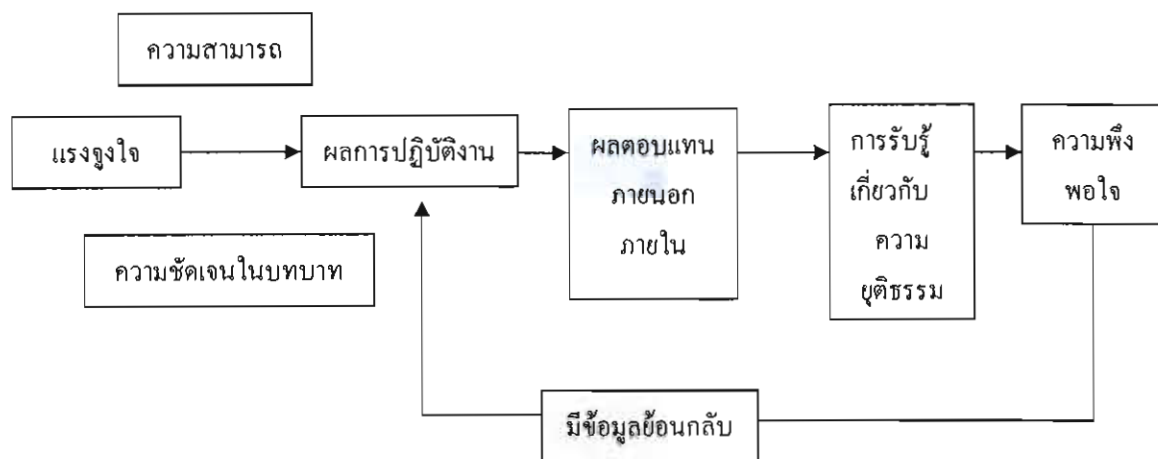
ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีความสัมพันธ์กับผู้ตาม สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ตามเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ (ชูชาติ พ่วงสมจิตร, 2544, หน้า 16) นอกจากนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธา สร้างความไว้วางใจ ทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือ เอาใจใส่ต่องานที่มอบหมาย มีความเป็นกันเองและเสียสละต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ บรรลุผลได้อย่างราบรื่น ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร คือ สิ่งเร้าและตัวเร่งอันสำคัญ ที่จะทำให้การทำงานของหน่วยงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ซึ่งผู้นำแต่ละคนจะมีแบบความเป็นผู้นำของตนเอง แบบความเป็นผู้นำในกลุ่มคนแต่ละกลุ่มย่อมแตกต่างกันไป และแตกต่างกันตามลักษณะของคนที่จะเป็นผู้นำด้วยเช่นเดียวกัน

การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดขึ้นเพราะมีความต้องการ ที่ต้องการได้รับการตอบสนองความต้องการไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นจากภายในหรือภายนอก ย่อมจะกำกပ်ให้เกิดการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเพื่อให้ได้ปัจจัยจูงใจหรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการ พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทุกครั้งจึงมีจุดมุ่งหมายเสมอ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ให้การตอบสนอง จึงสมควรที่จะเลือกให้ในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังมุ่งหวังอยากจะได้ หากฝ่ายบริหารให้ได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการ พฤติกรรมก็จะไปในทางที่คาดหวัง การควบคุมพฤติกรรมต้องกระทำโดยการสนองปัจจัยจูงใจได้ถูกประเภท ตามที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังต้องการ ครูแต่ละคนมีความแตกต่างกันในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาตลอดจนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่มีปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ การที่ครูได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันเป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มใจที่จะใช้ในการทำงานมากขึ้นแตกต่างกันไปด้วย

การที่บุคคลแต่ละบุคคลจะทำงานเต็มความสามารถ หรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่าบุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้ามีความพึงพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพึงพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของผู้ที่ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 120 อ้างถึงใน วินัย เกื้อกูล, 2552, หน้า 29) เนื่องจากตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปร ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่เนื่องจากในองค์กรที่มุ่งหวัง ให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารที่คิดจะต้องสามารถเข้าใจ คาดการณ์ และกำกับพฤติกรรมของสมาชิก

ในองค์การในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและตัวบุคคล (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533, หน้า 66 อ้างถึงใน วินัย เกื้อกุล, 2552, หน้า 29)

ดังนั้นการจูงใจจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและความสับสนกับผู้บริหารอยู่เสมอ เพราะผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น ผู้บริหารต้องเข้าใจบางอย่างว่า ทำไมบุคคลจึงมีพฤติกรรมตามที่เป็นอย่างนี้ เพื่อให้พวกเขาใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปฏิบัติงานในแนวทางที่พวกเขาต้องการจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสับสน เพราะว่าแรงจูงใจไม่สามารถสังเกตและวัดได้โดยตรง แรงจูงใจจะถูกอ้างอิงจากพฤติกรรมของบุคคล จากทฤษฎีความต้องการ (Needs theories) บุคคลมีความต้องการอยู่ข้างในที่ถูกผลักดัน กัดค้น หรือจูงใจให้ลดหรือตอบสนองความต้องการ นั่นคือบุคคลจะปฏิบัติในแนวทางที่นำไปสู่การตอบสนองความต้องการของพวกเขา เช่น พนักงานที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างรุนแรง อาจจะถูกจูงใจให้ทำงานหนักขึ้น เพื่อทำงานที่ยุ่งยากให้สำเร็จทันเวลา พนักงานที่มีความต้องการความสมหวังของชีวิตอย่างรุนแรง อาจจะถูกจูงใจให้ทำงานเป็นอย่างมากเพื่อสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูง แต่การจูงใจจะมีความซับซ้อนมาก ทฤษฎีกระบวนการ (Process theories) มีจุดมุ่งอยู่ที่ว่าบุคคลจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และอย่างไร ความต้องการเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งของกระบวนการที่บุคคลตัดสินใจว่าจะมีพฤติกรรมเช่นไรเท่านั้น เช่นบุคคลอาจจะมองว่าโอกาสของการได้รับผลตอบแทนบางอย่างที่มาก ถ้าหากว่าเขากระทำในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง (สมมติว่าทำงานหนัก) ผลตอบแทนนี้จะกลายเป็นสิ่งจูงใจหรือตัวกระตุ้นของพฤติกรรมของเขา เช่น ถ้าหากว่าบุคคลคาดหวังว่าการทำงานสำเร็จตามกำหนดเวลา จะได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา และในกรณีที่ไม่สามารถสำเร็จตามกำหนดเวลา ไปถึงอีกอย่างหนึ่งของการจูงใจตามวิธีการศึกษากระบวนการ คือ ความพอใจหรือความรุนแรงของความพอใจของบุคคลต่อผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ เช่น ถ้าหากว่าบุคคลหวังว่าการทำงานหนักเพื่อให้ได้ผลผลิตที่สูงกว่าที่กำหนดไว้ นำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บังคับบัญชาและบุคคลมีความต้องการค่อนข้างมากต่อการเป็นผู้บังคับบัญชาแล้ว เขาจะถูกจูงใจให้ทำการผลิตสูงกว่าที่กำหนดไว้ (สมยศ นาวิกการ, 2549, หน้า 359-364) และงานที่ยากที่สุดที่นักบริหารกำลังเผชิญอยู่ในการกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา คือ การประยุกต์ความรู้เกี่ยวกับความต้องการเพื่อให้ทราบถึงความต้องการเฉพาะที่แต่ละบุคคลมีอยู่นั่นเอง (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2540, หน้า 26 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 45) และผลการปฏิบัติงานของคนจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจความสามารถความเข้าใจชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเอง จึงสามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจ ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจในงาน (อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 46)

### ตัวแปรที่เกี่ยวกับการวิจัย

1. **วุฒิการศึกษา** เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์กรหรือโรงเรียน เพราะผู้ปฏิบัติงานยังมีการศึกษาสูงก็จะยังมีผลดีต่อองค์กรนั้น ๆ แนวคิดนี้สอดคล้องกับพนุชดา ศาลางาม (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งด้านที่แตกต่างคือ ด้านบารมี และสอดคล้องกับเทพพร อินทร์อ่อน (2553, หน้า 105-108) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เห็นว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมแบบบงการมากกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าและครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่า

จึงสรุปได้ว่า วุฒิการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้การปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ได้ผลสัมฤทธิ์รวมไปถึงการพัฒนาองค์กรให้ทันยุคและสมัยที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาเกี่ยวข้องมากมายให้ศึกษาและเรียนรู้โดยไม่มีที่สิ้นสุดในสังคมยุคปัจจุบัน ผู้วิจัยเห็นว่า วุฒิการศึกษาเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน จึงนำมาเป็นตัวแปรใช้ในศึกษาค้นคว้าครั้งนี้



2. **ขนาดโรงเรียน** เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความแตกต่างของแรงงูใจของผู้ปฏิบัติงาน ในองค์กรที่มีขนาดแตกต่างกันนั้น แต่ละกลุ่มอาจมีเจตคติต่อการทำงานแตกต่างกัน โดยมีเหตุผลทางจิตวิทยา กลุ่มขนาดของโรงเรียนที่มีขนาดเดียวกัน หรือมีขนาดใกล้เคียงกันจะมีแนวโน้มของปัจจัยงูใจกับปัจจัยค่าจูนที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับ ไวพจน์ แก้วนามไชย (2550, หน้า 2) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาปฐมฐานิตตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวม ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสถานภาพในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้าราชการครูที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับเทอมศักดิ์ วัฒนเหลืออรุณ (2551, หน้า 49) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกงสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่

จึงสรุปได้ว่า ขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกันจะทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารและแรงงูใจของผู้ปฏิบัติงานของครูแตกต่างกันไป ผู้วิจัยเห็นว่า ขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรหนึ่ง ที่ทำให้พฤติกรรมของผู้บริหารและแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน จึงนำมาเป็นตัวแปร ที่ใช้ในศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชยมศึกษา เขต 28 พอที่จะนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่

### งานวิจัยในประเทศ

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยด้านภาวะผู้นำองค์การ แห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน องค์การแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับสูง ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบการจัดการ โดยการยกเว้น และองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านแบบแผนความคิดอ่าน ด้านการมีวิสัยทัศน์ และด้านความคิดเชิงระบบ สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนโดยสามารถ เขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.074 + .315 (X_{10}) + .126 (X_2) + .137 (X_7) + .109 (X_8)$$

อุบล สุวรรณศรี (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลางเมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง การบริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุรีย์พร ศรีวัฒน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำที่สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ แบบบงการแบบให้การสนับสนุน และแบบมีส่วนร่วม ตามลำดับ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลางเมื่อลำดับจากคะแนนเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ความต้องการความผูกพัน อยู่ในระดับมาก ส่วนความต้องการความสำเร็จและความต้องการอำนาจ อยู่ในระดับปานกลาง 3) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามประเภทการทำงานของครู วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประเภทวิชาที่สอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามประเภทการทำงานของครู วุฒิการศึกษา สถานภาพ และประเภทวิชาที่สอน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน สามารถทำนายและสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้โดยมีพฤติกรรมผู้นำแบบบงการ ( $X_1$ ) แบบให้การสนับสนุน ( $X_2$ ) และแบบมีส่วนร่วม ( $X_3$ ) เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครู ( $\hat{Y}$ ) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ ร้อยละ 57.1 โดยมีสมการการพยากรณ์ แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .766 + .231 (X_1) + .238 (X_3) + .303 (X_4)$$

ไวพจน์ แก้วนามไชย (2550, หน้า 2) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบแรงงูใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีตามขนาดโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวม ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสถานภาพในการทำงาน และด้านจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้าราชการครูที่สังกัด โรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นิตานาด นนท์จุมจิง (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดพื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครูและ เพื่อวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของ โรงเรียน โดยรวม ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด พื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดพื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดพื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดพื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ ผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ( $\hat{Y}$ ) มีค่าอำนาจพยากรณ์คิดเป็น ร้อยละ 43.20 โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.641 + 0.200 (X_2) + 0.191 (X_4) + 0.170 (X_3)$$

กัลยาณี บุตรดีวงศ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและการบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน การบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด สระแก้ว จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารงาน ของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน การบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานประกอบด้วย การคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชน การตรวจสอบและถ่วงดุล ขนาดโรงเรียนและ การมีส่วนร่วม สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนดังสมการในรูปคะแนนดิบ

$$Effectiveness = 1.256 + .247 \text{ Return power to people} + .286 \text{ Check and balance} + 108 \text{ School size} + .183 \text{ Participation}$$

บุญเดือน กามินี (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี และศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล ในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และพฤติกรรมผู้นำแบบบงการ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการความสำเร็จ และ ความต้องการอำนาจ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี

#### งานวิจัยต่างประเทศ

พิคการ์ด (Picard, 1986, p. 1143-A อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 58) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ใน โรงเรียนใน รัฐเนบราสกา พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจอาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจด้านการเงิน มีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ใน โรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงมีแรงจูงใจภายในมากกว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

โอโกมาะ (Ogomaka, 1986, p. 3563-A อ้างถึงใน วินัย เกื้อกุล, 2552, หน้า 39) ได้ทำการศึกษายของค์ประกอบของแรงจูงใจในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือการได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน การได้รับการตอบสนอง การสนับสนุนของฝ่ายบริหาร ลักษณะของงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัยและเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้า และแรงจูงใจภายนอก ได้แก่นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

แรนคอลล (Randall, 1987, p. 21-A อ้างถึงใน วินัย เกื้อกุล, 2552, หน้า 38) ได้ทำการศึกษาความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานโครงการการศึกษาครู พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงินใจของงาน

เรย์ (Ray, 1987, p. 24-A อ้างถึงใน วินัย เกื้อกุล, 2552, หน้า 39) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในเมืองหลวง พบว่า การประสบความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น กับกลุ่มเพื่อนผู้ปกครอง มีผลในทางบวก และทางลบ แรงจูงใจขึ้นอยู่กับแรงจูงใจภายในและภายนอก ได้แก่ ลักษณะงาน

ไบรแมน (Bryman, 1992 อ้างถึงใน นิสานาด นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 36) ได้กล่าวถึงการศึกษาในองค์การมากมาย ที่แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างซึ่งมีการรายงานผลการศึกษาในหลายสาขาจากหลายกลุ่มตัวอย่างและองค์การประเภทต่าง ๆ

ฟิลล์ตัน (Felton, 1995 อ้างถึงใน กัลยาณี บุตรดีวงศ์, 2552, หน้า 56) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษากับความพึงพอใจของครู พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แมคเคลย์ และลาร์อิชเชลลี (Medley & Larochelle, 1995, p. 64 อ้างถึงใน นิสานาด นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 36-37) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความพึงพอใจในงานของพยาบาลประจำการ โดยกลุ่มตัวอย่างได้แก่พยาบาลประจำการ

จำนวน 112 คน ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในโรงพยาบาลชุมชนขนาดกลางทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Multifactor leadership questionnaire (MLQ) และ Index of work satisfaction (IWS) จากการศึกษาพบว่า การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นปัญญา และการให้รางวัลโดยเงื่อนใจจะอยู่ในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ส่วนการจัดการโดยมีข้อยกเว้นจะอยู่ในภาวะผู้นำของการแลกเปลี่ยนของหัวหน้าหรือผู้ช่วย ส่วนความพึงพอใจในหรือผู้ช่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของพยาบาลประจำการ โดยมีความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

เคลเลอร์ (Keller, 1995, p. 80 อ้างถึงใน นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 37) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่สร้างความแตกต่างโดยศึกษากลุ่ม โครงการวิจัยและพัฒนา อุตสาหกรรม (Industrial R & D) จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทำให้เกิดความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แบส (Bass, 1997, pp. 130-139 อ้างถึงใน นิศานาถ นนท์จุมจัง, 2552, หน้า 37) ได้ทำการศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้นตอน (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายามและความพึงพอใจ พบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Laissez-faire) ตามลำดับ

จึงสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงเรียนที่จะได้ทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้จะได้นำผลงานวิจัยเสนอต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อหาวิธีการเสริมสร้างพฤติกรรมผู้นำแก่ผู้บริหาร โรงเรียนให้เหมาะสม ซึ่งจะเป็นประโยชน์และอำนวยความสะดวกการบริหารงานโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพทั้งในระดับจังหวัด และเขตพื้นที่การศึกษาของประเทศไทยโดยส่วนรวมต่อไป

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่ปฏิบัติหน้าที่ในปีการศึกษา 2555 รวมทั้งหมด 83 โรงเรียน รวม 2 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดศรีสะเกษ จำนวน 1,866 คน และจังหวัดยโสธร จำนวน 908 คน รวมทั้งสิ้นจำนวน 2,774 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเกรจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูผู้สอนปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้กลุ่มตัวอย่าง ครูจำนวน 337 คน ปรากฏรายละเอียดดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ขนาดโรงเรียน	จำนวนครู	
	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนขนาดเล็ก	579	70
โรงเรียนขนาดกลาง	731	89
โรงเรียนขนาดใหญ่	395	48
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	1,069	130
<b>รวม</b>	<b>2,774</b>	<b>337</b>

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพครูในโรงเรียน ประกอบด้วย วุฒิการศึกษา และขนาดโรงเรียน ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบเลือกตอบ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอนเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยแบบสอบถามนี้มุ่งวัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในด้านการบริหาร ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีของเบส (Bass, 1985, p. 60) ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล มาเป็นแนวทางสร้างแบบสอบถาม สำหรับใช้วัดพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจากความถี่ของพฤติกรรม มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยได้ถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1952, pp. 132-133) มาเป็นแนวทางสร้างแบบสอบถาม สำหรับใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยเรียงจาก มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert's five rating scale) ซึ่งเกณฑ์คะแนนและความหมาย ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังนี้ (Likert, 1987 อ้างถึงใน สุภกิจ สาณัฐย์, 2547, หน้า 50)



- 5 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล มีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด หลักการจากหนังสือ เอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานกับแรงจูงใจ สร้างเป็นแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหา โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเรียบร้อยแล้วเสนอประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หากคุณภาพของแบบสอบถาม โดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) ค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามดังนี้

2.1 การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้แก้ไข และผ่านความเห็นชอบจากประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องของภาษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจแก่ผู้ตอบและสามารถวัดได้ตรงตามจุดประสงค์ที่ต้องการวัด แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเสนอประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ก่อนนำไปหาค่าอำนาจจำแนกและความเชื่อมั่นต่อไป

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- |  |   |
|--|---|
| 2.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร<br>นิยมศรีสมศักดิ์ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ<br>ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ<br>ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์<br>มหาวิทยาลัยบูรพา |
|--|---|

2.1.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ไพรัตน์ วงษ์นาม	รองศาสตราจารย์ ประจำภาควิชาวิจัย และจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2.1.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาวดี อนันต์นาวิ	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2.1.4 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
2.1.5 ดร.เดชา จันดาพันธ์	ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีแก้ว ประชาสรรค์ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28

3. จัดทำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุง แก้ไขแล้ว ให้ประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบพิจารณาปรับปรุงแก้ไข เป็นครั้งสุดท้าย

4. การหาค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ดำเนินการ โดยนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลอง (Try-out) ให้กับครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 ที่ปฏิบัติงานในปี พ.ศ. 2555 เป็นครูผู้สอน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

4.1 นำผลจากการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) ทั้งนี้โดยเลือกข้อที่มีอำนาจจำแนก ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป ใช้เป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม ผลปรากฏว่า แบบสอบถามการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .30-.83

4.2 วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) จากการหาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถาม ผลปรากฏว่า แบบสอบถามการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผล

ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .93 หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ไปยังครูผู้สอน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เพื่อแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบ แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้รวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้คะแนนเฉลี่ย (Mean) ของคะแนน ซึ่งกำหนดตามแนวทางของบุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 22-25 อ้างถึงใน อุบล สุวรรณศรี, 2549, หน้า 62) ดังนี้

- |                   |  |
|-------------------|--|
| 4.51-5.00 หมายถึง | พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด |
| 3.51-4.50 หมายถึง | พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก       |
| 2.51-3.50 หมายถึง | พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง   |
| 1.51-2.50 หมายถึง | พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย      |

- 1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน หรือแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด
2. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และ  
ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
- เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา  
โดยทดสอบค่าที (*t-test*)
- เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน  
โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์  
เป็นรายคู่ด้วยวิธี *LSD*
- วิเคราะห์ค่าปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28  
โดยใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise regression)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 28 ผู้ศึกษา ขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้กำหนดความหมายของสัญลักษณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$t$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง $t$
$F$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจง $F$
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของความคลาดเคลื่อน
$MS$	แทน	ค่าความแปรปรวน (Mean square)
$SS$	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ละตัวยกกำลังสอง (Sum of squares)
$df$	แทน	ค่าระดับชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)
*	แทน	ค่าความเชื่อมั่นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05
$R$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน	สัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
$a$	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$b$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$S.E.b$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$X_1$	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์
$X_2$	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
$X_4$	แทน	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$Y$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28
$\hat{Y}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่ได้จากการพยากรณ์

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษานำข้อมูลไปวิเคราะห์ โดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for social science) ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 การศึกษาศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตอนที่ 3 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบ ค่าที ( $t$ -test)

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์ โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์ เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (*t-test*)

ตอนที่ 7 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี *LSD*

ตอนที่ 8 การวิเคราะห์ค่าปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise regression)

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตารางที่ 2 จำนวนครูปฏิบัติการสอน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน

สถานภาพของครู	จำนวน	ร้อยละ
<b>วุฒิการศึกษา</b>		
1. ปริญญาตรี	205	60.80
2. ปริญญาโทขึ้นไป	132	39.20
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดโรงเรียน</b>		
1. โรงเรียนขนาดเล็ก	70	20.80
2. โรงเรียนขนาดกลาง	89	26.40
3. โรงเรียนขนาดใหญ่	48	14.20
4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	130	38.60
<b>รวม</b>	<b>337</b>	<b>100.00</b>

จากตารางที่ 2 พบว่า ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่เป็นครูที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 205 คน คิดเป็น ร้อยละ 60.80 และครูที่สำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาโทขึ้นไป มีจำนวน 132 คน คิดเป็น ร้อยละ 39.20 และพบว่า ครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน เป็นครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 70 คน คิดเป็น ร้อยละ 20.80 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 89 คน คิดเป็น ร้อยละ 26.40 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 48 คน คิดเป็น ร้อยละ 14.20 โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 130 คน คิดเป็น ร้อยละ 38.60

ตอนที่ 2 การศึกษาศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.27	.67	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	.69	มาก	4
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.19	.61	มาก	2
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.18	.69	มาก	3
รวม	4.20	.62	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ



ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามบทบาทที่เข้มแข็ง ให้ผู้ร่วมงานมองเห็น	4.18	.76	มาก	10
2. พฤติกรรมที่ปฏิบัติผู้ร่วมงานยอมรับและนำไปเป็นแบบอย่าง	4.19	.81	มาก	9
3. มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง	4.28	.76	มาก	6
4. ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำ	4.18	.79	มาก	11
5. มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้	4.31	.84	มาก	4
6. มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ	4.34	.82	มาก	2
7. เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.33	.86	มาก	3
8. การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	4.29	.78	มาก	5
9. มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค	4.27	.76	มาก	7
10. ให้ความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะอุปสรรคได้	4.26	.77	มาก	8
11. แสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน	4.37	.81	มาก	1
รวม	4.27	.67	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ แสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ และเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการสร้าง  
แรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึง ความคาดหวังที่สูงของผู้นำด้วยการสร้างแรงจูงใจ	4.19	.78	มาก	3
2. สร้างแรงจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ ของโรงเรียน โดยการใช้สัญลักษณ์และปลูกเร้าให้ทุกคน ทำงานร่วมกัน	4.14	.81	มาก	6
3. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นและ มีความมั่นใจในความสามารถของตนจนสามารถ ปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ	4.16	.83	มาก	4
4. ให้กำลังใจและส่งเสริมน้ำใจของผู้ร่วมงานทำงาน เป็นทีม	4.14	.87	มาก	7
5. สร้างจิตสำนึกของผู้ร่วมงานให้เห็นความสำคัญของ เป้าหมายและผลงานที่เกิดจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง	4.13	.80	มาก	8
6. กำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคตจนเห็นภาพ อย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม	4.15	.81	มาก	5
7. แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.25	.77	มาก	1
8. เป้าหมายและผลงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ตลอดเวลา	4.22	.75	มาก	2
รวม	4.17	.69	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ  
ค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงาน  
ให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ เป้าหมายและผลงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา และ  
แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำด้วยการสร้างแรงจูงใจ  
ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการกระตุ้น  
ทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง	4.24	.74	มาก	3
2. กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ	4.21	.74	มาก	4
3. ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.29	.69	มาก	1
4. เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	4.07	.72	มาก	8
5. สนับสนุนผู้ร่วมงานหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ	4.14	.76	มาก	6
6. ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการทำงาน	4.16	.72	มาก	5
7. แจกข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.28	.72	มาก	2
8. สร้างความรู้สึกรักทำทนายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน	4.08	.80	มาก	7
<b>รวม</b>	<b>4.19</b>	<b>.61</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 6 พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน แจกข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ และส่งเสริมผู้ร่วมงานให้พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศ ของการทำงานที่ดี	4.12	.77	มาก	7
2. เอาใจใส่ รับรู้และตอบสนองความต้องการ เป็นรายบุคคลของผู้ร่วมงาน	4.10	.83	มาก	8
3. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวางแผนการดำเนินงาน	4.14	.81	มาก	5
4. ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	4.13	.80	มาก	6
5. สนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	4.31	.73	มาก	1
6. กระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความกล้าและความมั่นใจในการทำงาน	4.18	.79	มาก	4
7. ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม เพื่อพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้นไป	4.26	.78	มาก	2
8. รับฟังแนวคิดของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.20	.81	มาก	3
รวม	4.18	.69	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ระดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานตามความเหมาะสมเพื่อพัฒนาตนเองในระดับ ที่สูงขึ้นไป และรับฟังแนวคิดของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	<i>n</i> = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ความสำเร็จของงาน	4.25	.53	มาก	2
2. ความยอมรับนับถือ	4.16	.56	มาก	5
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.25	.49	มาก	1
4. ความรับผิดชอบ	4.20	.51	มาก	4
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน	4.22	.53	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>.46</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 8 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าในการทำงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของงาน	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุและสำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.24	.62	มาก	3
2. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย	4.32	.63	มาก	1
3. ท่านมีโอกาสดูแลความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	4.23	.63	มาก	4
4. การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความสามารถ ความชำนาญ และทักษะของท่าน	4.22	.69	มาก	5
5. ท่านได้รับผิดชอบงานตรงกับความสามารถของตนเอง	4.25	.69	มาก	2
รวม	4.25	.53	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย ท่านได้รับผิดชอบงานตรงกับความสามารถของตนเอง และท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุและสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความยอมรับนับถือ

ความยอมรับนับถือ	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.24	.61	มาก	1
2. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.18	.64	มาก	3
3. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน	4.12	.68	มาก	4
4. ท่านได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน	4.08	.73	มาก	5
5. ท่านได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานพิเศษ	4.19	.63	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>4.16</b>	<b>.56</b>	<b>มาก</b>	

จากตารางที่ 10 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ท่านได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานพิเศษ และท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.13	.58	มาก	5
2. งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท่านสนใจและถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.26	.61	มาก	4
3. ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน	4.31	.60	มาก	1
4. ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ	4.29	.68	มาก	2
5. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่	4.27	.59	มาก	3
รวม	4.25	.49	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ และลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิด โอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ตามลำดับ



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.17	.70	มาก	4
2. ท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานชิ้นใหม่อย่างเต็มที่	4.19	.62	มาก	3
3. ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	4.22	.56	มาก	2
4. ท่านพอใจงานในหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา	4.16	.67	มาก	5
5. ท่านสามารถแก้ปัญหาอันเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายได้	4.25	.60	มาก	1
รวม	4.20	.51	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถแก้ปัญหาอันเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายได้ ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานชิ้นใหม่อย่างเต็มที่ ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับ ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ความก้าวหน้าในการทำงาน	n = 337		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
1. ท่านได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม	4.12	.71	มาก	5
2. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	4.23	.62	มาก	4
3. ท่านมีโอกาสดำเนินการประชุม อบรม เพื่อพัฒนาตนเอง	4.26	.63	มาก	1
4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและสายงาน	4.24	.62	มาก	3
5. งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.26	.63	มาก	1
รวม	4.22	.53	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ท่านมีโอกาสดำเนินการประชุม อบรม เพื่อพัฒนาตนเอง งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและสายงานตามลำดับ

ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (*t-test*)

ตารางที่ 14 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	วุฒิการศึกษา					
	ปริญญาตรี		ปริญญาโทขึ้นไป		<i>t</i>	<i>p</i>
	<i>n</i> = 205		<i>n</i> = 132			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	4.26	.62	4.29	.74	-.44	.659
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	.60	4.18	.81	-.12	.902
3. การกระตุ้นทางปัญญา	4.17	.54	4.22	.71	-.74	.461
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.19	.63	4.16	.76	.36	.719
รวม	4.20	.55	4.21	.72	-.24	.814

จากตารางที่ 14 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 การเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์ โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์ เป็นรายคู่ด้วยวิธี *LSD*

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ความเที่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28  
 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน	ขนาดโรงเรียน											
	โรงเรียน ขนาดเล็ก			โรงเรียน ขนาดกลาง			โรงเรียน ขนาดใหญ่			โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ		
	$\bar{X}$	SD	อันดับ	$\bar{X}$	SD	อันดับ	$\bar{X}$	SD	อันดับ	$\bar{X}$	SD	อันดับ
	$n = 70$			$n = 89$			$n = 48$			$n = 130$		
1. การมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์	4.30	.49	1 มาก	4.28	.63	2 มาก	4.00	.73	2 มาก	4.35	.73	1 มาก
2. การสร้าง แรงบันดาลใจ	4.17	.52	3 มาก	4.15	.69	4 มาก	3.85	.81	3 มาก	4.30	.68	2 มาก
3. การกระตุน ทางปัญญา	4.12	.49	4 มาก	4.28	.60	1 มาก	3.87	.68	2 มาก	4.27	.62	3 มาก
4. การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	4.28	.52	2 มาก	4.22	.69	3 มาก	3.74	.76	4 มาก	4.25	.68	4 มาก
<b>รวม</b>	<b>4.22</b>	<b>.45</b>	<b>3 มาก</b>	<b>4.23</b>	<b>.60</b>	<b>3 มาก</b>	<b>3.87</b>	<b>.70</b>	<b>3 มาก</b>	<b>4.30</b>	<b>.64</b>	<b>3 มาก</b>

จากตารางที่ 15 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดของ โรงเรียน ปรากฏผล ดังนี้

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่  
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ  
ตามลำดับ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่  
การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ตามลำดับ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่  
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย  
สามอันดับแรก ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้น  
ทางปัญญา ตามลำดับ

ตารางที่ 16 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาด  
โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
ระหว่างกลุ่ม	3	4.46	1.49	3.38*	.018
ภายในกลุ่ม	333	146.20	.44		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>150.65</b>			
2. การสร้างแรงบันดาลใจ					
ระหว่างกลุ่ม	3	7.38	2.46	5.40*	.001
ภายในกลุ่ม	333	151.62	.45		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>159.00</b>			
3. การกระตุ้นทางปัญญา					
ระหว่างกลุ่ม	3	6.80	2.27	6.36*	.000
ภายในกลุ่ม	333	118.67	.36		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>125.47</b>			
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
ระหว่างกลุ่ม	3	10.70	3.57	7.98*	.000
ภายในกลุ่ม	333	148.85	.45		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>159.54</b>			
<b>รวม</b>					
ระหว่างกลุ่ม	3	6.70	2.23	6.10*	.000
ภายในกลุ่ม	333	121.87	.37		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>128.57</b>			

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีความแตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี *LSD*

ตารางที่ 17 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.30	4.28	4.00	4.35
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.30	-	.02	.30*	.05
โรงเรียนขนาดกลาง	4.28	-	-	.28*	.07
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.00	-	-	-	.35*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.35	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 17 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 18 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.17	4.15	3.85	4.30
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.17	-	.02	.32*	.13
โรงเรียนขนาดกลาง	4.15	-	-	.30*	.15
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.85	-	-	-	.45*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.30	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 18 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 19 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.13	4.28	3.87	4.27
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.13	-	.15	.26*	.14
โรงเรียนขนาดกลาง	4.28	-	-	.41*	.01
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.87	-	-	-	.40*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.27	-	-	-	-

\*  $p < .05$



จากตารางที่ 19 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 20 การทดสอบความแตกต่างรายคู่พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.28	4.22	3.74	4.25
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.28	-	.06	.54*	.03
โรงเรียนขนาดกลาง	4.22	-	-	.48*	.03
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.74	-	-	-	.51*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.25	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน ขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ และ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มี นัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 6 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบค่าที (*t-test*)

ตารางที่ 21 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	วุฒิการศึกษา				<i>t</i>	<i>p</i>
	ปริญญาตรี		ปริญญาโทขึ้นไป			
	<i>n</i> = 205		<i>n</i> = 132			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ความสำเร็จของงาน	4.22	.48	4.30	.58	-1.47	.143
2. ความยอมรับนับถือ	4.13	.51	4.22	.64	-1.43	.154
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.21	.45	4.32	.54	-2.09*	.037
4. ความรับผิดชอบ	4.16	.46	4.26	.58	-1.70	.091
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน	4.16	.52	4.32	.53	-2.64*	.009
รวม	4.17	.42	4.28	.51	-2.11*	.035

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

ตอนที่ 7 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ตามความคิดเห็นของครู จำแนกตามขนาดโรงเรียน วิเคราะห์โดยใช้การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี *LSD*

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครู	ขนาดโรงเรียน															
	โรงเรียน ขนาดเล็ก				โรงเรียน ขนาดกลาง				โรงเรียน ขนาดใหญ่				โรงเรียน ขนาดใหญ่พิเศษ			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
			$n = 70$				$n = 89$									$n = 130$
1. ความสำเร็จของงาน	4.26	.44	มาก	3	4.28	.51	มาก	3	4.01	.56	มาก	2	4.32	.54	มาก	1
2. ความยอมรับนับถือ	4.10	.46	มาก	5	4.16	.62	มาก	5	3.95	.70	มาก	5	4.27	.49	มาก	3
3. ดัชนีชะงะของงาน ที่ปฏิบัติ	4.29	.34	มาก	2	4.29	.51	มาก	1	4.06	.58	มาก	1	4.28	.49	มาก	2
4. ความรับผิดชอบ	4.21	.45	มาก	4	4.22	.51	มาก	4	3.97	.56	มาก	3	4.26	.50	มาก	4
5. ความก้าวหน้า ในการทำงาน	4.32	.41	มาก	1	4.28	.48	มาก	2	3.96	.64	มาก	4	4.22	.56	มาก	5
รวม	4.24	.34	มาก		4.25	.46	มาก		3.99	.54	มาก		4.27	.46	มาก	

จากตารางที่ 22 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ปรากฏผล ดังนี้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความสำ เร็จของงาน ตามลำดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความก้าวหน้าในการทำงาน และความสำ เร็จของงาน ตามลำดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน และความรับผิดชอบ ตามลำดับ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความยอมรับนับถือ ตามลำดับ

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวเพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
1. ความสำเร็จของงาน					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.37	1.12	4.18*	.006
ภายในกลุ่ม	333	89.47	.27		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>92.84</b>			
2. ความยอมรับนับถือ					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.81	1.27	4.10*	.007
ภายในกลุ่ม	333	103.22	.31		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>107.03</b>			
3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ					
ระหว่างกลุ่ม	3	2.11	.70	3.01*	.031
ภายในกลุ่ม	333	77.93	.23		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>80.04</b>			
4. ความรับผิดชอบ					
ระหว่างกลุ่ม	3	3.14	1.05	4.16*	.007
ภายในกลุ่ม	333	83.74	.25		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>86.88</b>			
5. ความก้าวหน้าในการทำงาน					
ระหว่างกลุ่ม	3	4.34	1.45	5.30*	.001
ภายในกลุ่ม	333	90.96	.27		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>95.32</b>			
ระหว่างกลุ่ม	3	2.95	.99	4.78*	.003
ภายในกลุ่ม	333	68.47	.21		
<b>รวม</b>	<b>336</b>	<b>71.42</b>			

\*  $p < .05$

ตารางที่ 25 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความยอมรับนับถือ

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.10	4.16	3.95	4.27
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.10	-	.06	.15	.17*
โรงเรียนขนาดกลาง	4.16	-	-	.21*	.11
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.95	-	-	-	.32*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.27	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 25 พบว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 26 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.29	4.29	4.06	4.28
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.29	-	.00	.23*	.01
โรงเรียนขนาดกลาง	4.29	-	-	.23*	.01
โรงเรียนขนาดใหญ่	4.06	-	-	-	.22*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.28	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่นับกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 27 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบ

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.21	4.22	3.97	4.26
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.21	-	.01	.24*	.05
โรงเรียนขนาดกลาง	4.22	-	-	.25*	.04
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.97	-	-	-	.29*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.26	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และ โรงเรียนขนาดใหญ่นับกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และโรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตารางที่ 28 การทดสอบความแตกต่างรายคู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ขนาดโรงเรียน	$\bar{X}$	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียน	โรงเรียนขนาด
		ขนาดเล็ก	ขนาดกลาง	ขนาดใหญ่	ใหญ่พิเศษ
		4.32	4.28	3.96	4.22
โรงเรียนขนาดเล็ก	4.32	-	.04	.36*	.10
โรงเรียนขนาดกลาง	4.28	-	-	.32*	.06
โรงเรียนขนาดใหญ่	3.96	-	-	-	.26*
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	4.22	-	-	-	-

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน ด้านความก้าวหน้าในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 คู่ ได้แก่ โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่กับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ และ โรงเรียนขนาดกลางกับโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 8 การวิเคราะห์ค่าปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise regression)

ตารางที่ 29 ค่า *Tolerance* และ *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละด้าน

ด้านที่	ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
1	การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	.205	4.866
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	.181	5.519
3	การกระตุ้นทางปัญญา	.234	4.270
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.218	4.581



จากตารางที่ 29 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 30 อำนาจพยากรณ์ของตัวพยากรณ์ และคัดเลือกตัวพยากรณ์ จากปัจจัยทั้ง 4 ปัจจัยที่ใช้พยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28

ขั้นตอน	ตัวพยากรณ์	<i>R</i>	<i>R</i> <sup>2</sup>	เปอร์เซ็นต์พยากรณ์
1	$X_1$	.628	.394	39.40
2	$X_1, X_2$	.659	.435	43.50
3	$X_1, X_2, X_3$	.732	.536	53.60
4	$X_1, X_2, X_3, X_4$	.736	.542	54.20

จากตารางที่ 30 พบว่า ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านมีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณปัจจัยเท่ากับ .736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 ได้ร้อยละ 54.20

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 จากปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ จึงนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ ( $b, \beta$ ) รวมค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (*R*) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ *F-test*

ตารางที่ 31 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จากปัจจัยต่าง ๆ

แหล่งข้อมูล	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	4	38.705	9.676	98.202*	.000
ความคลาดเคลื่อน	332	32.713	.099		

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 31 พบว่า ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28  
ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 32 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้พยากรณ์  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 28

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b.</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
ปัจจัยด้านการมีอิทธิพล อย่างมี อุดมการณ์ ( $X_1$ )	.049	.056	.072	.876	.382
ปัจจัยด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	.041	.058	.062	.709	.479
ปัจจัยด้านการกระตุ้น ทางปัญญา ( $X_3$ )	.356	.058	.472	6.154*	.000
ปัจจัยด้านการคำนึงถึง ความเป็น ปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	.114	.053	.170	2.141*	.033
ค่าคงที่ ( <i>a</i> )	1.866	.122		15.237*	.000
<i>R</i> = .736		$R^2$ = .542	<i>S.E. est</i> = .3139		

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 32 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับตัวเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .736 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์เท่ากับ .3139 ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ และค่าคงที่ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.866 + .049 (X_1) + .041 (X_2) + .356 (X_3) + .114 (X_4)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สามารถทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้ ร้อยละ 54.20 แสดงให้เห็นว่า ผลการศึกษา ค้นคว้านี้สอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ “พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้”

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน ซึ่งกลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 ในปีการศึกษา 2555 จำนวน 337 คน แบ่งเป็น โรงเรียนขนาดเล็ก 70 คน โรงเรียนขนาดกลาง 89 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 48 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 130 คน ซึ่งได้มาจากตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608) แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ในการแบ่งใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น ในการสุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคอร์ท (Likert's five rating scale) โดยมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .30-.83 และค่าความเชื่อมั่น .93 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ทดสอบค่าที (*t-test*) ทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) เมื่อพบความแตกต่างวิเคราะห์เป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise regression)

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษากฎการศึกษามัคฌมศึกษาผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 สามารถสรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบ และ ความยอมรับนับถือ ตามลำดับ

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผล ดังนี้

3.1 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

3.2 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษาและขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ปรากฏผล ดังนี้

4.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือและด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี

4.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณปัจจัยเท่ากับ .736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้ ร้อยละ 54.20 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.866 + .049 (X_1) + .041 (X_2) + .356 (X_3) + .114 (X_4)$$

## การอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 สามารถอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ทุกคน มีพฤติกรรมผู้นำสูง เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนได้มีการแสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ตามภารกิจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการแจ้งข้อมูลข่าวสารและความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ครูทราบอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมครูให้พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง สนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ให้ความช่วยเหลือครูตามความเหมาะสมเพื่อพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้นไป รับฟังแนวคิดของครูอย่างตั้งใจ แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ เป้าหมายและผลงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ครูทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำด้วยการสร้างแรงจูงใจ และผู้บริหารโรงเรียนทุกคน ต้องผ่านการคัดเลือกก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) ในการกำหนดเกณฑ์ด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์การรับราชการและสมรรถนะทางการบริหาร ความเหมาะสมกับตำแหน่งและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เมื่อได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหารโรงเรียนทั่วประเทศ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อขับเคลื่อนนโยบายการปฏิรูปการศึกษาสู่การปฏิบัติ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ให้ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ คุณลักษณะและสมรรถนะที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ในการบริหารจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภกิจ สานุสัตย์ (2547, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ

ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของแคลเลีย ศรีใส (2548, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของทิพวรรณ โอบยคลัง (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาด นนท์จุมจัง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 28 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 28 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูง เนื่องจากครูมีความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน มีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิด โอกาสให้ครูมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย ครูได้รับผิดชอบงานตรงกับความสามารถของตนเอง ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุและสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ครูมีโอกาส เข้าร่วมการประชุม อบรม เพื่อพัฒนาตนเอง งานที่ครูปฏิบัติส่งเสริมให้ครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและสายงาน ครูสามารถแก้ปัญหาอันเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายได้ ครูมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ครูได้รับความไว้วางใจในการทำงานขึ้นใหม่อย่างเต็มที่ ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน ครูได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานพิเศษ ครูได้รับการยอมรับจากผู้บริหาร สถานศึกษาในการปฏิบัติงานและผู้บริหาร โรงเรียนให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคลากรทุกชั้นตอน ตั้งแต่การสรรหา การบำรุงรักษา การให้โอกาสพัฒนาตนเอง การสนับสนุนให้บุคลากร มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริลักษณ์ สุอังคะ(2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนัก

บริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุระสิทธิ์ กะลีล้วน (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของวัฒนา จันทร โคตร์ (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3 พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน โดยรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน

3. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่วุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันเห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ทุกคน มีพฤติกรรมผู้นำไม่แตกต่างกัน เนื่องจากครูที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีและปริญญาโทขึ้นไป เห็นว่าผู้บริหาร โรงเรียนทุกคน ต้องผ่านการคัดเลือก มีการกำหนดเกณฑ์ด้านคุณวุฒิ ประสบการณ์การรับราชการและสมรรถนะทางการบริหาร ความเหมาะสมกับตำแหน่งและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร เมื่อได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนต้องผ่านการอบรมหลักสูตรเตรียมผู้บริหาร โรงเรียนทั่วประเทศ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนต้องมีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มที่ทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเทพพร อินทร์อ่อน (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของชิตวงศ์ ศรีประเสริฐทรัพย์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของนิตยา วิเศษยา (2551, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์ ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไม่ต่างกัน เช่นเดียวกัน

4. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ทุกคน มีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกัน เนื่องจาก ครูในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ และขนาดใหญ่พิเศษ เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน ที่ขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน การบริหารและการจัดการย่อมแตกต่างกันไปตามขนาด และความซับซ้อน และโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนก็ย่อมแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีพฤติกรรมผู้นำในการบริหารโรงเรียนแตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของเทอมศักดิ์ วัฒนเหลืออรุณ (2551, หน้า 49) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบพฤติกรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางปะกง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพฤติกรรมผู้นำสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่ และสอดคล้องกับ งานวิจัยของจำจิตร วุฒิสักดิ์ (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า พฤติกรรม ผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามขนาด โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูผู้สอนใน โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่ามีการประเมินพฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการ โรงเรียนสูงกว่าครูผู้สอนใน โรงเรียนที่มีขนาดเล็กกว่า เช่นเดียวกัน

5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 28 ที่วุฒิการศึกษาต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความยอมรับนับถือและด้านความรับผิดชอบ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครู ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไปได้รับการส่งเสริม และสนับสนุนให้ศึกษาต่อ ฝึกอบรม สัมมนา และดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถและเพิ่มพูนทักษะที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงาน จึงมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสูงกว่าครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งสอดคล้อง กับงานวิจัยของสุรีย์พร ศรีวิวัฒน์ (2549, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ ชายฝั่งทะเลตะวันออก รวมทั้งเพื่อศึกษาความสัมพันธ์และตัวแปรด้านพฤติกรรมผู้นำที่สามารถ

ทำนายแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูผลการวิจัย พบว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของปริญานูช ทองสุก (2549, บทความย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน จังหวัดชลบุรี พบว่า ครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดชลบุรีที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีและต่ำกว่าปริญญาตรี มีปัจจัยแรงงูใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานเกี่ยวกับปัจจัยงูใจและปัจจัยค่าจูนแตกต่างกัน โดยครูที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีปัจจัยแรงงูใจมากกว่ากลุ่มอื่น สอดคล้องกับงานวิจัยของเกษแก้ว มนต์วิเศษ (2551, บทความย่อ) ได้ศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ข้าราชการที่มีระดับการศึกษาต่างกันจะมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยงูใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

6. แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ที่ขนาดโรงเรียนต่างกัน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันนั้นมีการบริหารโรงเรียนที่แตกต่างกัน โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษมีโครงสร้างที่ซับซ้อน มีปริมาณงานมาก และบุคลากรย่อมมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก ทำให้การบริหารโรงเรียนอาจไม่ครอบคลุมเท่าที่ควร ส่งผลให้ครูในโรงเรียนมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของไวพจน์ แก้วนามไชย (2550, หน้า 2) ได้ศึกษาการเปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยภาพรวมด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านสถานภาพในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ข้าราชการครูที่สังกัดโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีแรงงูใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของรสสุคนธ์ เหล็กเพชร (2554, บทความย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านปัจจัยงูใจและปัจจัยค่าจูน พบว่า ผลการเปรียบเทียบปัจจัยค่าจูนในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวินัย เกื้อกูล (2552, บทความย่อ) ได้ศึกษาแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า แรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

7. ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณปัจจัยเท่ากับ .736 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนทุกด้านสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ได้ ร้อยละ 54.20 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.866 + .049 (X_1) + .041 (X_2) + .356 (X_3) + .114 (X_4)$$

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 เป็นผู้ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูในโรงเรียนเกิดความรู้สึกรักพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุและสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิศานาด นนท์จุมจิง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงานของครูและเพื่อวิเคราะห์ค่าอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวม ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดพื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดพื้นที่เขตการศึกษาสระแก้ว โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว จำแนกตามระดับการจัดการศึกษาสูงสุดของโรงเรียน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 5) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) สามารถพยากรณ์และส่งผล

ต่อประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ( $\hat{Y}$ ) มีค่าอำนาจพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 43.20 โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.641 + 0.200 (X_1) + .0191 (X_2) + 0.170 (X_3)$$

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ซึ่งจากผลการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ควรแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างตามบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ร่วมงานมองเห็น และนำไปเป็นแบบอย่าง

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ควรสร้างจิตสำนึกของผู้ร่วมงานให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายและผลงานที่เกิดจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ให้กำลังใจและส่งเสริมน้ำใจของผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม และสร้างแรงจูงใจให้ขยันหมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการใช้สัญลักษณ์และปลุกเร้าให้ทุกคนทำงานร่วมกัน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ควรเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน สร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน และสนับสนุนผู้ร่วมงานหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ควรเอาใจใส่ รับรู้และตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี และให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน ควรมอบหมายงานที่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถ และทักษะของครูแต่ละคน

2.2 ด้านความยอมรับนับถือ ควรจัดกิจกรรมการยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน และได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ควรมอบหมายงานที่มีความท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรเป็นงานที่ครูสนใจและถนัด เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ

2.4 ด้านความรับผิดชอบ ควรกระตุ้นให้ครูมีความพอใจงานในหน้าที่พิเศษที่ได้รับ มอบหมายจากผู้บังคับบัญชา และมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

2.5 ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ครูควรได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม และได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ควรศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 28 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

2. ควรศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 28 ด้านความยอมรับนับถือ

3. ควรศึกษาปัจจัยของพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 28 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

## บรรณานุกรม

- กัลยาณี บุตรดีวงศ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกศแก้ว มนต์วิเศษ. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการ ในมหาวิทยาลัยบูรพา. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขำจิตร วุฒิสักดิ์. (2552). พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ โรงเรียน ตามทัศนะของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำเนิง ผุคผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคลทเลีย ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชิตวงศ์ ศรีประเสริฐทรัพย์. (2549). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544). ภาวะผู้นำ: เอกสารประกอบการสอนวิชา1065101 หลักและทฤษฎีบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พริ้นท์.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันทน์. (2547). การจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ทิพมาศ แก้วchim. (2542). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ทิพวรรณ โอบศลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาเขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เทพพร อินทร์อ่อน.(2553). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เทอมศักดิ์ วัฒนเหลืออรุณ. (2551). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอบางประกง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธรวรรณ พลหาญ. (2543). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์. งานนิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนและ  
ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย  
บูรพา.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ทริปเปิ้ล กรุป.
- บุญเดือน กามินี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ราชนครินทร์.
- บุศรา เตียรบรรจง. (2546). แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาล  
สิงห์บุรี. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ปาติกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรียานุช ทองสุก. (2549). ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การจัดการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนุชดา ศาลางาม. (2551). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- รสสุคนธ์ เหล็กเพชร. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รัชณี วิเศษสังข์. (2537). ผู้นำแบบปรวิรรต. สารพัฒนาหลักสูตร, 116(13), 21.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คุุณิพนธ์วิทยาศาสตร์คุุณิบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (*Transformational leadership theory*). เข้าถึงได้จาก [http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid=15](http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid=15)
- วัฒนา จันทร์โคตร. (2551). การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- วรรณดี ชูกาล. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยส่วนบุคคล กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์-มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- วินัย เกื้อกูล. (2552). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอเขาค้อ จังหวัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ไวพจน์ แก้วนามไชย. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *การแสวงหาและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศุภกิจ สานุสัจย์. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สำนักบัณฑิตศึกษา, สถาบันราชภัฏเลย.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2548). *การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทยกระแสใหม่และสิ่งที่ท้าทาย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สฎายุ ธีระวณิชตระกูล. (2549). *แบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของอาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทธร ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระเบียบ: พี.เอส.การพิมพ์.
- สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2546). *บทบาทของผู้บริหาร...สู่ความสำเร็จขององค์กร*. *วารสารบริหารการศึกษา มศว.*, 2(4), 27-30.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. (2554 ก). *นโยบายสู่การปฏิบัติข้อมูลพื้นฐานการบริหารการศึกษา 2554*. ศรีสะเกษ: กลุ่มนโยบายและการวางแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28. (2554 ข). *รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี ปีงบประมาณ 2554*. ศรีสะเกษ: กลุ่มบริหารงานบุคคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *สาระสำคัญของร่างพระราชบัญญัติในส่วนที่เกี่ยวกับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปวิชาชีพครู สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สัมมา รณินชัย. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- สิริลักษณ์ สุ้องคะ. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชาติ จรประดิษฐ์. (2547). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติการฝ่ายผลิต บริษัทฟิลิปส์ เซมิคอนดักเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการตลาด, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บั๊กลิ่งค์.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). *วิเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุระสิทธิ์ กะลิล้วน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุรียพร ศรีวัฒนะ. (2549). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2544). *ภาวะผู้นำ: ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา Theory and practice in education administration* หน่วยที่ 5-8, 80. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). *ภาวะผู้นำ: ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา Theory and practice in education administration* หน่วยที่ 5-8, 80 (พิมพ์ครั้งที่ 9). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- สมยศ นาวิการ. (2549). *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ = Management and organizational behavior* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- อุบล สุวรรณศรี. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free.
- Bass, B. M. (1995). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational Leadership*. Newbery Par, CA: Sage.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harcourt College.
- Dubrin, A. J. (2010). *Principles of leadership* (6<sup>th</sup> ed.). Rochester: South-Western Cengage Learning.
- Harzberg, F. (1952). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Haynor, P. M. (1994). The coaching, precepting and mentoring roles of the leader within an organization setting. *Holistic Nursing Practice*, 9(1), 31-40.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 608.
- Leithwood, K. & Riehl, C. (2003). *What we about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.
- Marriner, A. T. (1993). *Transformational leadership in nursing*. St. Louis: Mosby.
- Murphy, J., & Datnow, A. (2001). *Leadership lessons from comprehensive school reform*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Yukl, G. A. (1994). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organization* (2<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/ว ๒๐๑๕

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุนันทา ศรีบุญนำ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร.๐๘๗-๒๕๐-๔๕๘๐

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/๒๖๐๗

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุนันทา ศรีบุญนำ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุทร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บ รวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดของท่าน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัยโทร.๐๘๗-๒๕๐-๔๕๘๐

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๖๒๑/๒๖๐๗

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๒๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางสาวสุนันทา ศรีบุญนำ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษา พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๘ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สมุท ร ชำนาญ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขออำนวยความสะดวกจากท่าน ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดของท่าน อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณา ทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๗๔-๕๘๑๑

ผู้วิจัย โทร.๐๘๖-๒๕๐-๔๕๘๐



ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีจำนวนรวม 62 ข้อ ขอความกรุณาให้ท่านโปรดตอบให้ครบทุกข้อ  
โดยแบบสอบถามที่ท่านได้รับ ประกอบด้วยคำถามทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของครู

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

คำตอบของท่านมีคุณค่ามาก ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยจะเก็บรักษาคำถาม  
ของท่านไว้เป็นความลับ และนำเสนอผลการศึกษาที่เป็นไปในภาพรวม ไม่มีผลกระทบใด ๆ  
ต่อตัวท่าน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณ  
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

นางสาวสุนันทา ศรีบุญนำ

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1

## แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างหน้าข้อความที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. วุฒิการศึกษา (    ) ปริญญาตรี  
(    ) ปริญญาโทขึ้นไป
  
2. ขนาดโรงเรียน (    ) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 499 คนลงมา)  
(    ) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500-1,499 คน)  
(    ) โรงเรียนขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500-2,499 คน)  
(    ) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คนขึ้นไป)

## ตอนที่ 2

แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาในแต่ละคำถามว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด  
โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารของท่านมีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
1	<u>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</u> ประพฤติดนเป็นแบบอย่างตามบทบาทที่เข้มแข็ง ให้ผู้ร่วมงานมองเห็น					
2	พฤติกรรมที่ปฏิบัติผู้ร่วมงานยอมรับและ นำไปเป็นแบบอย่าง					
3	มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง					
4	ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและ ภาคภูมิใจในความสามารถของผู้นำ					
5	มีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้ การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้					
6	มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ					
7	เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม					
8	การตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรม และจริยธรรม					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
9	มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค					
10	ให้ความมั่นใจว่าผู้ร่วมงานสามารถเอาชนะอุปสรรคได้					
11	แสดงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน					
	<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
12	แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ร่วมงานทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้บังคับการสร้างความแรงใจ					
13	สร้างแรงจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยการใช้สัญลักษณ์และปลูกเร้าให้ทุกคนทำงานร่วมกัน					
14	สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดความมุ่งมั่นและมีความมั่นใจในความสามารถของตนจนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ					
15	ให้กำลังใจและส่งเสริมกำลังใจของผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม					
16	สร้างจิตสำนึกของผู้ร่วมงานให้เห็นความสำคัญของเป้าหมายและผลงานที่เกิดจากการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง					
17	กำหนดเป้าหมายการทำงานในอนาคตจนเห็นภาพอย่างชัดเจน เป็นรูปธรรม					
18	แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
19	เป้าหมายและผลงานมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา					
	<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>					
20	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้พัฒนาวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง					
21	กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้เกิดการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ					
22	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยและนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					

ข้อ	พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
23	เสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					
24	สนับสนุนผู้ร่วมงานหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ					
25	ส่งเสริมผู้ร่วมงานให้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ ในการทำงาน					
26	แจ้งข้อมูลข่าวสาร และความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ต่าง ๆ หรือนำความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่ให้ผู้ร่วมงานทราบอย่างสม่ำเสมอ					
27	สร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงาน					
28	<u>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</u> ให้ความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี					
29	เอาใจใส่ รับรู้และตอบสนองความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ร่วมงาน					
30	เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน					
31	ให้คำปรึกษา เป็นพี่เลี้ยงและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน					
32	สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง					
33	กระจายอำนาจหน้าที่การตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อเพิ่มความรู้ ความกล้าและความมั่นใจในการทำงาน					
34	ให้ความช่วยเหลือผู้ร่วมงานตามความเหมาะสม เพื่อพัฒนาตนเองในระดับที่สูงขึ้นไป					
35	รับฟังแนวคิดของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					

### ตอนที่ 3

#### แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาในแต่ละคำถามว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใด  
โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับแรงจูงใจที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด  
โดยกำหนดเกณฑ์ ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
1	<b>ความสำเร็จของงาน</b> ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุและสำเร็จ ตามที่กำหนดไว้					
2	ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้ถูกต้องเรียบร้อย					
3	ท่านมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
4	การมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาคำนึงถึงความสามารถ ความชำนาญ และทักษะของท่าน					
5	ท่านได้รับผิดชอบงานตรงกับความสามารถของตนเอง					
6	<b>ความยอมรับนับถือ</b> ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
7	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
8	ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน					
9	ท่านได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน					
10	ท่านได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานพิเศษ					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
	<b><u>ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ</u></b>					
11	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
12	งานที่ปฏิบัติเป็นงานที่ท่านสนใจและถนัด เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
13	ท่านได้รับความรู้และประสบการณ์จากการปฏิบัติงาน					
14	ท่านมีความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
15	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านมีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่					
	<b><u>ความรับผิดชอบ</u></b>					
16	ท่านได้รับมอบหมายให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
17	ท่านได้รับความไว้วางใจในการทำงานชิ้นใหม่อย่างเต็มที่					
18	ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
19	ท่านพอใจงานในหน้าที่พิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา					
20	ท่านสามารถแก้ปัญหาอันเกิดจากงานที่ได้รับมอบหมายได้					
	<b><u>ความก้าวหน้าในการทำงาน</u></b>					
21	ท่านได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้นตามความเหมาะสม					
22	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น					
23	ท่านมีโอกาส เข้ารับการประชุม อบรม เพื่อพัฒนาตนเอง					
24	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ ความสามารถและสายงาน					
25	งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					



**ภาคผนวก ค**

**คำอธิบายจำแนกและความเชื่อมั่นของเครื่องมือ**

ตารางที่ 33 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ  
ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.44	21	.62
2	.60	22	.44
3	.39	23	.47
4	.54	24	.59
5	.48	25	.61
6	.48	26	.59
7	.61	27	.70
8	.45	28	.50
9	.77	29	.70
10	.61	30	.75
11	.75	31	.70
12	.61	32	.42
13	.70	33	.56
14	.61	34	.60
15	.63	35	.49
16	.71		
17	.67		
18	.70		
19	.73		
20	.69		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) เท่ากับ .93

ตารางที่ 34 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.30	21	.63
2	.83	22	.58
3	.70	23	.58
4	.76	24	.54
5	.65	25	.65
6	.64		
7	.61		
8	.71		
9	.83		
10	.62		
11	.60		
12	.51		
13	.60		
14	.74		
15	.54		
16	.68		
17	.59		
18	.67		
19	.50		
20	.69		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ ( $\alpha$ ) เท่ากับ .93