

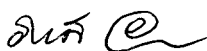
ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

สุทธิพร มิตศิลป์

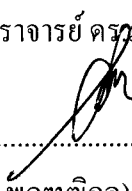
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ธันวาคม 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ สุทธิพร มิตติลปิ่น ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

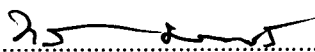


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี)




..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สถาพร พฤษพิบูล)

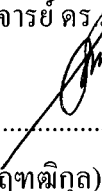
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ชารี มณีศรี)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี)



..... กรรมการ  
(ดร.สถาพร พฤษพิบูล)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จันทร์ชลิ มาพุทธ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่... ๒๑... เดือน... ธันวาคม... พ.ศ. 2559

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา และ  
เสนอแนะแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ดร.การดี อนันต์นาวี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักวิทยานิพนธ์ และ ดร.สถาพร พฤษพิบูล กรรมการ  
ควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้วิจัยซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไข  
และปรับปรุงจนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ  
ทุกท่านดังที่ปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6  
และผู้บริหาร รวมทั้งคณะครู โรงเรียนมัธยม จังหวัดฉะเชิงเทรา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 6 ทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามและอำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทำให้วิทยานิพนธ์สามารถดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อยครบถ้วน  
สมบูรณ์ และสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ขอขอบพระคุณ บิดา มารดา ที่ให้การอุปการะเลี้ยงดู สนับสนุน และให้กำลังใจ  
ตลอดมา ทำให้ผู้วิจัยมีความอดทน มานะพยายาม สามารถผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ จนกระทั่ง  
ทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จไปด้วยดี ขอขอบพระคุณผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกท่านที่ได้ให้  
ความช่วยเหลือ คำแนะนำ ข้อคิดเห็น และกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมาจนผู้วิจัยสำเร็จการศึกษา

สุทธิพร มิตลิลปิน

57920444: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร/ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน/ แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครู/ โรงเรียนมัธยมศึกษา

สุทธิพร มิตลิลปิน: ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND ORGANIZATION CULTURE OF SCHOOLS AFFECTING TEACHER'S JOB MOTIVATION IN SECONDARY SCHOOLS, CHACHOENGSAO PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ภารดี อนันต์นาวี, กศ.ด., สถาพร พงกตพิกุล, ปร.ด. 178 หน้า.

ปี พ.ศ. 2559.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของครู 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติของครู และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากภาวะผู้นำ เชิงวิชาการของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan ซึ่งสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น จำนวน 298 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัดนธรรมองค์การของโรงเรียนและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัดนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ ), ความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ ) การกำหนดพันธกิจโรงเรียน ( $X_{10}$ ) และความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 51.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.532 + .256 (X_{25}) + .153 (X_{29}) + .113 (X_{10}) + .108 (X_{27})$$

หรือสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .327 (Z_{25}) + .200 (Z_{29}) + .141 (Z_{10}) + .152 (Z_{27})$$

57920444: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS/  
ORGANIZATION CULTURE/ TEACHER'S JOB MOTIVATION/  
SECONDARY SCHOOLS

SUDTHIPHON MITSILAPIN: INSTRUCTIONAL LEADERSHIP OF  
ADMINISTRATORS AND ORGANIZATION CULTURE OF SCHOOLS AFFECTING  
TEACHER'S JOB MOTIVATION IN SECONDARY SCHOOLS, CHACHOENGSAO  
PROVINCE UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 6.  
ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., SATAPORN PRUETTIKUL,  
Ph.D., 178 P. 2016.

This research aims to study; 1) instructional leadership of administrators, organization culture of schools and teacher's job motivation, 2) relationship between the instructional, leadership of administrators, organization culture of schools and teacher's job motivation 3) instructional leadership of administrators, organization culture affecting teacher's job motivation and 4) create predicting equation for teacher's job motivation from instructional leadership of administrators and organization culture of schools. The sample were 298 teachers in secondary schools, Chachoengsao province under the secondary educational service area office 6. The instrument used for the data collecting was a checklist questionnaires with five level rating scale. The statistics for analyzing data were mean, standard deviation, simple correlation, multiple regression analysis and stepwise multiple regression analysis

The research findings were as follow;

1. The instructional leadership of administrators, organization culture of schools and teacher's job motivation in secondary schools, Chachoengsao province under the secondary educational service area office 6 were at high level.

2. The instructional leadership of administrators, organization culture of schools and teacher's job motivation in secondary schools, Chachoengsao province under the secondary educational service area office 6 were positively correlated at high level with .01 level of significance.

3. The instructional leadership of administrators, organization culture of schools influenced teacher's job motivation in secondary schools, Chachoengsao province under the secondary educational service area office 6 at .01 level of significance.

4. The quality ( $X_{25}$ ), diversity personnel ( $X_{29}$ ), selling the mission of school ( $X_{10}$ ) and caring ( $X_{27}$ ) were the best predictors of the teacher's job motivation in secondary schools, Chachoengsao province under the secondary educational service area office 6 with 51.5 percent at .01 level of significance.

The raw score and standardized score of the predicting equation of teacher's job motivation were as follows:

$$\hat{Y} = 1.532 + .256 (X_{25}) + .153 (X_{29}) + .113 (X_{10}) + .108 (X_{27})$$

converting to a standard score as below

$$\hat{Z} = .327 (Z_{25}) + .200 (Z_{29}) + .141 (Z_{10}) + .152 (Z_{27})$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ท
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
สภาพการทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 .....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....	18
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน.....	35
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน.....	55
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....	73
ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.....	78
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	82



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	93
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	93
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	94
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	97
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	103
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	132
สรุปการวิเคราะห์ข้อมูล.....	132
อภิปรายผล.....	133
ข้อเสนอแนะ.....	142
บรรณานุกรม.....	145
ภาคผนวก.....	155
ภาคผนวก ก.....	156
ภาคผนวก ข.....	160
ภาคผนวก ค.....	174
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	178

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน..... 54
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... 94
3	ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6..... 103
4	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน..... 104
5	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ. 104
6	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายข้อ..... 106
7	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน โดยรวมและ รายข้อ..... 107
8	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน..... 110
9	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ..... 111



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
19	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน.....	121
20	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความต้องการความสำเร็จ โดยรวมและรายข้อ.....	122
21	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความต้องการมีอำนาจ โดยรวมและรายข้อ...	123
22	คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความต้องการความสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ.....	124
23	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	125
24	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	126
25	ค่า Tolerance และ VIF ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรม องค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	127
26	ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	128

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
27	129
<p>อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....</p>	
28	130
<p>ความแปรปรวนในการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6....</p>	
29	130
<p>ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ภาวะ ผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยสร้างสมการพยากรณ์ได้.....</p>	
30	175
<p>ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของ ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6.....</p>	
31	176
<p>ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การของ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6.....</p>	
32	177
<p>ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติ ของ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6.....</p>	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.....	16

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ท่ามกลางกระแสยุคโลกาภิวัตน์หลายสิ่งหลายอย่างเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ในสภาวการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในปัจจุบัน องค์กรจำเป็นต้องมีการบริหารและการจัดการกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานรวมทั้งการติดตามประเมินผลงานอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะทำให้องค์กรมีระบบการทำงานและกระบวนการทำงานที่ยืดหยุ่นคล่องตัว และสามารถปรับเปลี่ยนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งทางด้านเทคโนโลยี สภาพเศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อมในปัจจุบันได้ ในการบริหารองค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการด้านทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับกระบวนการทำงานขององค์กร ทรัพยากรสำคัญที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรก็คือทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นผู้นำทางการบริหารทุกปัจจัยเข้าสู่กระบวนการบริหาร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประโยชน์ต่อองค์กร โดยรวม ทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนทุนที่องค์กรได้วางไว้โดยใช้ทั้งทุนทรัพย์และเวลาเป็นจำนวนมากในการสรรหาคัดเลือก ฝึกฝน และพัฒนาบุคคลเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีประสิทธิภาพในการทำงานสูง นอกจากนี้ องค์กรต่างต้องการให้บุคลากรเหล่านั้นปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจและกำลังสติปัญญา ให้กับงานอย่างเต็มที่ องค์กรจึงสร้างสิ่งจูงใจขึ้นมาเพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร โดยการให้การสนับสนุนในหลากหลายรูปแบบ ให้ประโยชน์ตอบแทนด้านสวัสดิการ การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรม การสร้างแนวทางและหลักประกันแก่บุคลากร เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถดำรงชีวิตการทำงานอยู่กับองค์กรได้ตลอดไป บุคลากรก็จะอุทิศความรู้ ความสามารถของตนในการทำงานเป็นการตอบแทนเป็นการผสมผสานผลประโยชน์ระหว่างองค์กรกับบุคลากร โดยองค์กรจะต้องดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม ตามนโยบายและกฎระเบียบที่องค์กรกำหนดขึ้น (แสงเพชร แสงจันทร์, 2553, หน้า 1)

มนุษย์สามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุขด้วยความเสมอภาค เป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเร่งสร้างภูมิคุ้มกันในประเทศให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อเสริมสร้างพัฒนาการและความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของ

ประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายและรองรับแผนงานหลักของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (2555-2559) (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2555, หน้า 5)

แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่สำคัญในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายแรงจูงใจมีความสำคัญโดยเฉพาะในด้านการทำงานในองค์กร คือ ทำให้เกิดความสนใจ การเลือกการกำหนดพฤติกรรมหรือเกิดพฤติกรรมมีพลังงานหรือเกิดกิจกรรมเกิดผลการปฏิบัติงาน ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายกระบวนการเกิดแรงจูงใจพื้นฐาน ประกอบด้วย ขั้นตอนความต้องการ ที่ทำให้เกิดแรงขับหรือแรงผลักดันทำให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางตอบสนอง ความต้องการของบุคคลและเมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองแล้วแรงขับก็จะลดลง อย่างไรก็ตาม ในกระบวนการเกิดแรงจูงใจยังมีปัจจัยที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึงอีกหลายปัจจัยที่มี อิทธิพลต่อการเกิดแรงจูงใจ เช่น สภาพแวดล้อมโอกาสเป้าหมายและสิ่งจูงใจรวมทั้งความสามารถ อื่น ๆ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2554, หน้า 127)

แรงจูงใจในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การทำงานมีความสุข ซึ่งเป็น ส่วนสำคัญที่สุดที่ผลักดันให้งานสำเร็จแรงจูงใจของคนเราจะเกิดจากปฏิกิริยาพื้นฐานส่วนลึกของ จิตใจภายใน (Subconscious) หรือที่เรียกว่าจิตใต้สำนึก ซึ่งจิตใต้สำนึกของบุคคลย่อมมีแรงจูงใจใน การทำงานให้เพื่อประสบผลสำเร็จทุกคนอีกทั้งการทำให้คนเรามีแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้เขา เหล่านั้นตั้งใจทำงานให้สำเร็จลุล่วงโดยไม่รู้สึว่าตนเองถูกบีบบังคับให้ทำงานและพร้อมที่จะ ทำงานด้วยความเต็มใจเมื่อเป็น เช่น นั้นจะทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพและงานสำเร็จลุล่วงไป ด้วยดีและรวดเร็ว ดังนั้น การศึกษาแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กรจึงมีประโยชน์ช่วยให้เกิด ความรู้ความเข้าใจปัจจัยที่กำหนดลักษณะแรงจูงใจของบุคคลเข้าใจผลของแรงจูงใจที่มีต่อ พฤติกรรมและช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขในการทำงานไปในแนวทางที่ส่งเสริมให้ บุคคลมีแรงจูงใจที่พึงปรารถนาอันจะเป็นที่มาของการพัฒนาขวัญกำลังใจในการทำงานและช่วย เสริมสร้างความรักความพอใจในงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอุทิศตนในการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพรักษาผลประโยชน์ร่วมกันขององค์กร (สมใจ ลักษณะ, 2549, หน้า 63)

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหาร โรงเรียนเพราะถ้าผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงวิชาการจะส่งผลให้ผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อถือยอมรับศรัทธา และร่วมมือปฏิบัติงานตามภารกิจจนบรรลุผลตามเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่ง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะบริหารและจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารต้องมีความรู้ มีทักษะมีคุณลักษณะและมีภาวะผู้นำเชิงวิชาการการบริหารและการจัดการศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมกับสถานการณ์ ปัจจุบันและในอนาคต ทั้งนี้ผู้บริหารดังกล่าวจะต้องมีภาวะผู้นำทางการศึกษา คือ มีหลักการบริหาร



ที่พึงประสงค์บริหาร โดยการสร้างและพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และบริหารงานทั้ง 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการบริหารงานบุคคลการบริหารงานการเงินและงบประมาณและการบริหารงานทั่วไปให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (ธีระ รุณเจริญ, 2550, หน้า 147) สอดคล้องกับ น้าฝน รักษากลาง (2553) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน

วัฒนธรรมเป็นเครื่องกำหนดวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคม ทั้งยังเป็นเครื่องวัดและกำหนดความเจริญ ความเสื่อมของสังคม วัฒนธรรมจึงมีอิทธิพลต่อความเป็นอยู่ของประชาชนและความเจริญก้าวหน้าของประเทศ หากสังคมใดมีวัฒนธรรมที่เหมาะสมดีงามสังคมนั้นย่อมเจริญก้าวหน้า วัฒนธรรมจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ช่วยใ้มนุษย์รู้จักทำมาหากินร่วมกัน อยู่ร่วมกัน และมีความเจริญเหนือสัตว์ประเภทอื่น วัฒนธรรมช่วยใ้มนุษย์และสังคมพัฒนาขึ้น โดยลำดับ วัฒนธรรมจะแสดงออกในรูปของค่านิยม (Value) โดยมีปทัสฐาน (Norms) เป็นกลไกในการควบคุมการประพฤติปฏิบัติ ปทัสฐานที่สามารถรักษาสังคมได้อย่างชัดเจน คือ กฎระเบียบ (Laws) ภายใต้ระบบสถาบันที่เป็นโครงสร้างของสังคม (กระทรวงวัฒนธรรม, 2552, หน้า 4) สอดคล้องกับ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนของคนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัววัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จวัฒนธรรมแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนของคนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ประกอบด้วย โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสมุทรปราการ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา มีทั้งหมด 29 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนขนาดเล็ก 18 โรงเรียน โรงเรียนขนาดกลาง 6 โรงเรียน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 4 โรงเรียน มีครูทั้งหมด 1,170 คน จำนวนนักเรียนทั้งหมด 24,766 คน โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติพื้นฐาน (O-net) คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 50 จำนวน 4 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ดังนี้ วิชาคณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 22.24 วิชาภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 23.95 วิชาวิทยาศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 32.85 วิชาสังคมศึกษา ฯ คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 37.66 โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบการศึกษาระดับชาติพื้นฐาน (O-net) น้อยกว่าคะแนนเฉลี่ยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ คือ วิชาภาษาอังกฤษคะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 23.61 วิชาคณิตศาสตร์คะแนนเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 22.21 มีโรงเรียนที่ไม่ผ่านการประเมินภายนอก จำนวน 9 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 31.03 และยังคงดำเนินการตามนโยบายการปฏิรูประบบราชการและปฏิรูปการศึกษา ซึ่งก็ประสบอุปสรรค เช่น บางสถานศึกษายังดำเนินการอย่างไม่เป็นระบบ ขาดการมอบหมายและการกระจายอำนาจบุคลากรบางคนยังไม่รู้จักหน้าที่ของตนอย่างชัดเจน มีการทำงานที่ซ้ำซ้อน ซึ่งผลเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำเชิงวิชาการไม่มากนัก บุคลากรมีปัญหาความขัดแย้งไม่ให้การยอมรับและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยเฉพาะเรื่องที่จะกระทบต่อสถานภาพการประกอบอาชีพของคนการมีภาระงานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานสอนมาก ขาดการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องครบบางส่วนขาดความสามัคคี ปัญหาในเรื่องการยึดถือความสัมพันธ์ส่วนบุคคลมากกว่าหลักการหรือเหตุผลอันเนื่องมาจากวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนยังไม่มีความเข้มแข็งเพียงพอ ซึ่งวัฒนธรรมองค์กรเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ การเรียนรู้ในองค์กร การแสดงให้เห็นถึงความ เป็นเอกภาพขององค์กรจึงทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานลดน้อยลง เป็นผลให้ครูเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ขาดความมั่นใจในการทำงานทำให้มีการโยกย้ายเปลี่ยนโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2558, หน้า 5, 128)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา จากภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน

### คำถามในการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับใด

2. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

3. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 หรือไม่

4. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนและวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

2. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

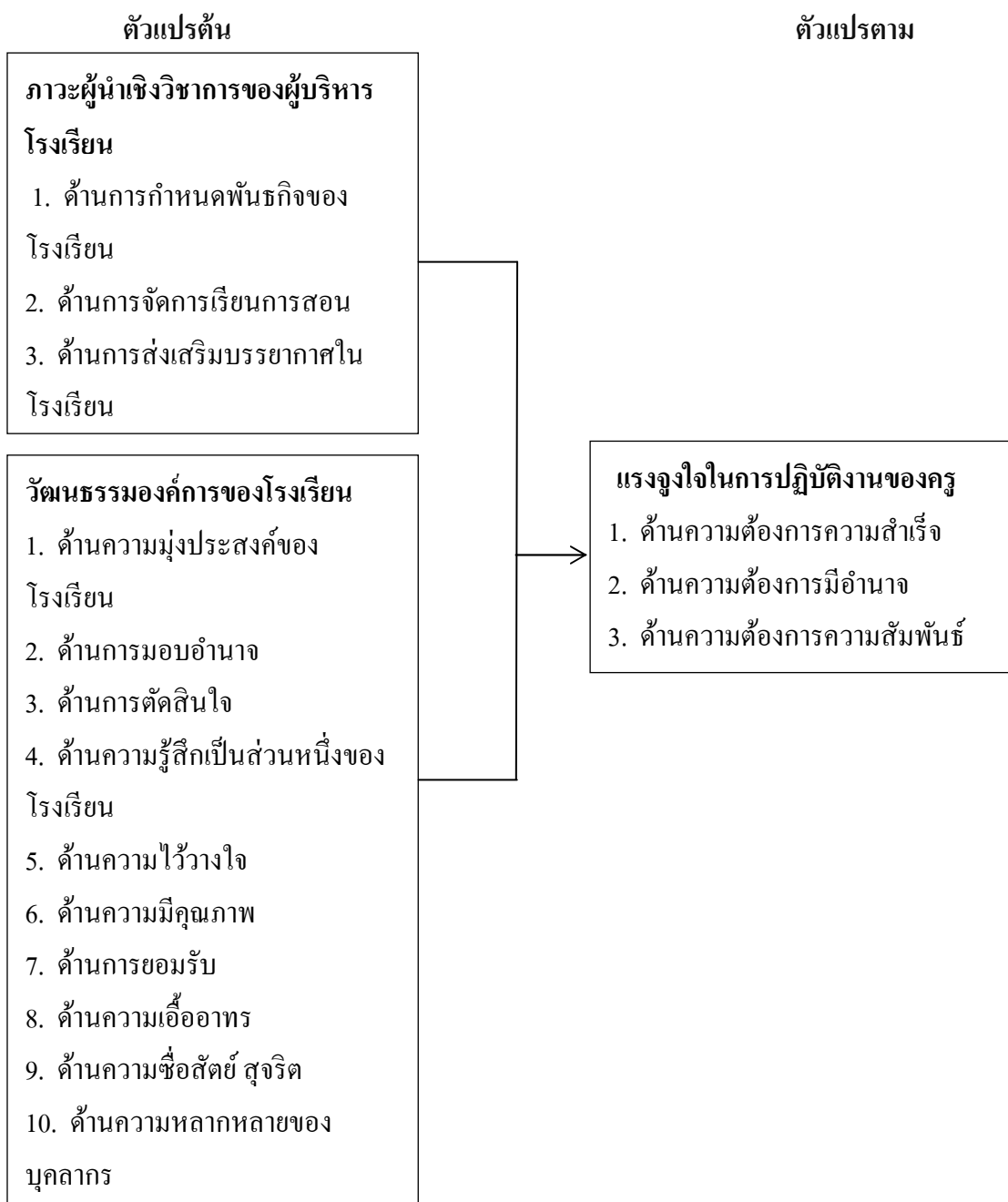
3. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารกับวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. สำนักงานเขตพื้นที่และหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำผลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการจากแนวคิดของ Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247; Krug, 1992, pp. 430-443; McEwan, 1989, p. 20; Weber, 2002, p. 2; Hoy & Hoy, 2006, pp. 2-18) สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ใช้แนวคิดของ Patterson (1986, pp. 50-51) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจ McClelland (1961, p. 100) ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 แล้วผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาผู้วิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนจากแนวคิดของ

Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247; Krug, 1992, pp. 430-443; McEwan, 1989, p. 20;

Weber, 2002, p. 2; Hoy & Hoy, 2006, pp. 2-18) สัมเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ใช้แนวคิดของ Patterson (1986, pp. 50-51) ประกอบด้วย 10 ด้าน ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ ด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความไว้วางใจ ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความเอื้ออาทร ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต และด้านความหลากหลายของบุคลากร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1961, p. 100) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความต้องการมีอำนาจ และด้านความต้องการความสัมพันธ์

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,170 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 289 คน ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรต้น ได้แก่

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน
  - 1.1 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน
  - 1.2 ด้านการจัดการเรียนการสอน
  - 1.3 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน
2. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
  - 2.1 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน
  - 2.2 ด้านการมอบอำนาจ
  - 2.3 ด้านการตัดสินใจ
  - 2.4 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
  - 2.5 ด้านความไว้วางใจ
  - 2.6 ความมีคุณภาพ

2.7 ด้านการยอมรับ

2.8 ด้านความเอื้ออาทร

2.9 ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต

2.10 ด้านความหลากหลายของบุคลากร

ตัวแปรตาม ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 6

1. ด้านความต้องการความสำเร็จ

2. ด้านความต้องการมีอำนาจ

3. ด้านความต้องการความสัมพันธ์

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่เกี่ยวข้องกับ  
การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับ  
การจัดการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู โดยใช้  
การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กรมีความหลากหลายในรูปแบบการพัฒนาและประเมินผล  
การพัฒนาบรรยากาศสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมมีส่วนร่วมของครูและนักเรียนและความสัมพันธ์  
กับชุมชนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียนแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดกรอบขอบเขตของงาน  
ที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของ  
โรงเรียน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของทีมงานในโรงเรียน  
และการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน โดยการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้สึกร่วมกันหรือทัศนคติ  
ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโรงเรียน

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริม  
และสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานงานการเรียนการสอนด้าน  
การนิเทศและการประเมินผลการสอนให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายวิชาการของโรงเรียน  
และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพด้านการประสานงานด้านการใช้หลักสูตรและด้านการตรวจสอบ  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนความก้าวหน้าของนักเรียนและการวางแผนพัฒนาผู้เรียน

3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการจัด  
สภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ด้านการควบคุมการใช้เวลา

ในการสอนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครูด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูให้ครูมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพความถนัดความสามารถในการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอนและด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มและเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ดำเนินงานอย่างราบรื่นและยั่งยืนแบ่งออกเป็น 10 ด้าน คือ

1. ด้านความมุ่งมั่นประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนร่วมกับการวางแผนงานหรือโครงการ มีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ด้านการมอบอำนาจ หมายถึง การเห็นความสำคัญและมอบอำนาจการตัดสินใจ ปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอนรับผิดชอบงานในบางสถานการณ์ โดยการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. ด้านการตัดสินใจ หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มาก

4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดความรักและห่วงใยโรงเรียน ด้วยการให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีกิจกรรมกระตุ้นให้รู้สึกผูกพัน เห็นความสำคัญและปลูกฝังจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวในขณะที่ปฏิบัติงานและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกัน

5. ด้านความไว้วางใจ หมายถึง การไว้วางใจให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร และผู้บริหารสร้างความไว้วางใจ



ให้เกิดขึ้นด้วยการให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

6. ด้านความมีคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพของครูและนักเรียน ให้คุณค่ากับการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลการทำงานของครูว่ามีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

7. ด้านการยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสวงหาแนวคิดที่ดี และยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของครูและนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการปฏิบัติงานและยอมรับข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของครูและนักเรียน บุคลากรภายในโรงเรียน ต่างยอมรับความคิดเห็นและความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและเต็มใจทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

8. ด้านความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน จัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรภายในโรงเรียนให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความผูกพันกัน และเต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของงาน

9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนอย่างเหมาะสม ยึดมั่นในหลักจริยธรรม โดยการปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลาและเต็มเวลา มีการให้รางวัลและการลงโทษต่อบุคลากรทุกคนอย่างถูกต้องยุติธรรมและเสมอหน้ากัน

10. ด้านความหลากหลายของบุคคล หมายถึง การเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงานและแต่ละบุคคล พร้อมทั้งยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคลให้เข้ากับ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใช้ความสามารถในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการหรือความปรารถนา เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะกระทำการใด ๆ ให้ตนเองประสบผลสำเร็จสูงที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และแสวงหาโอกาสที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ

2. ด้านความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมไปในทางเดียวกับที่ตนกำหนดไว้ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

3. ด้านความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อยากให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ

ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 6

ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ทำหน้าที่สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเขต 6

ขนาดโรงเรียน หมายถึง การกำหนดขนาดของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตามที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้กำหนดขนาดของโรงเรียนตามจำนวนนักเรียน โดยแบ่งโรงเรียนเป็น 4 ขนาด คือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ

1. ขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 500 คน

2. ขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 501 ถึง 1,500 คน

3. ขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 1,501 ถึง 2,500 คน

4. ขนาดใหญ่พิเศษ หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 2,501 คนขึ้นไป

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาในระบบ เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ซึ่งอยู่ภายใต้ความดูแลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จังหวัดฉะเชิงเทรา จำนวน 29 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 หมายถึง หน่วยงานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาใน 2 จังหวัด คือ จังหวัดฉะเชิงเทรา และจังหวัดสมุทรปราการ

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. สภาพการทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
6. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 7.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### สภาพการทั่วไปของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

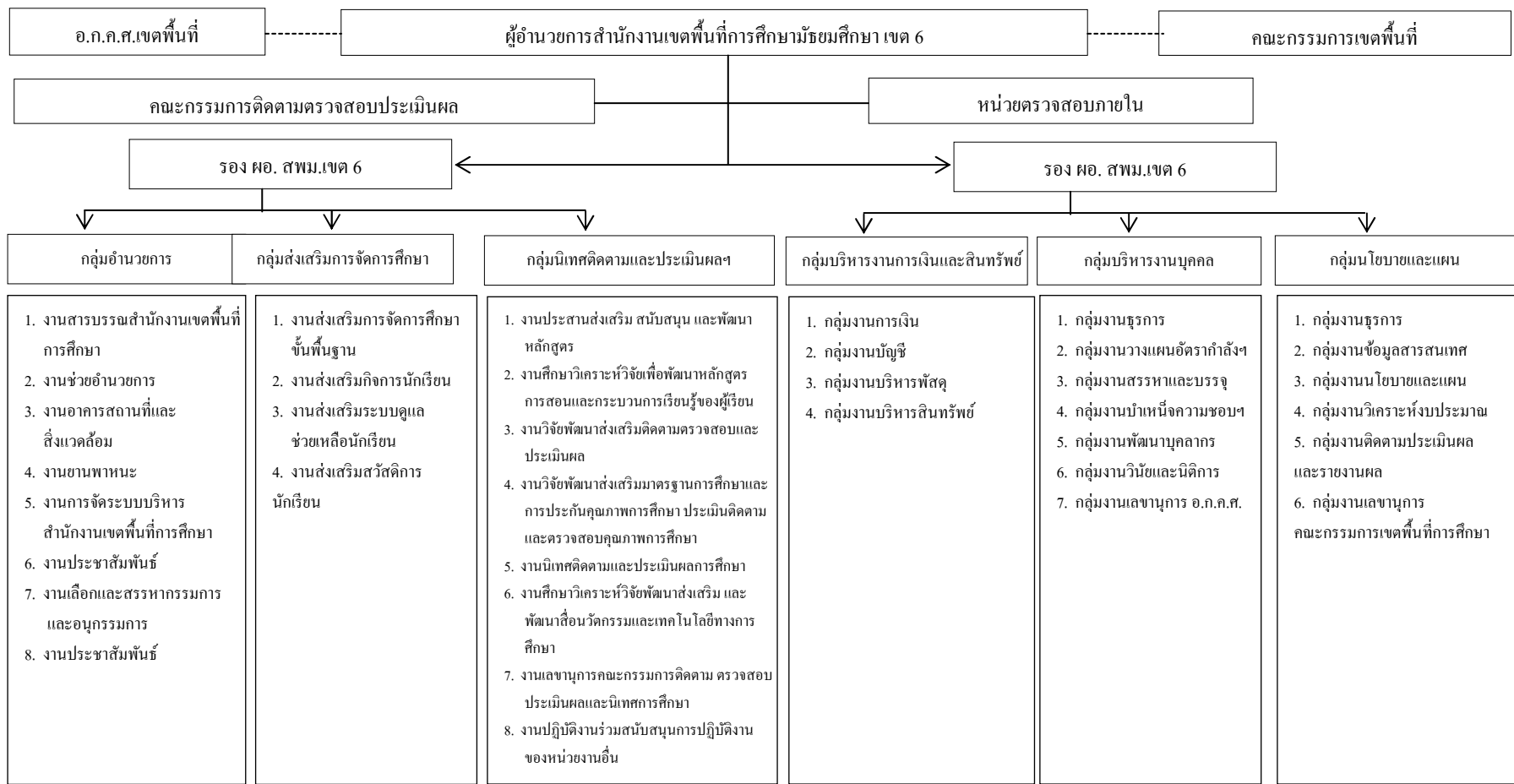
จากการปฏิรูปการศึกษาครั้งใหญ่ของประเทศไทย ได้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของทุกฝ่ายในสังคมไทย โดยปรากฏในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ซึ่งเป็นที่มาของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 2 มาตรา 10 ได้กล่าวถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า การศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาสำหรับบุคคล ซึ่งมีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสารและการเรียนรู้ หรือมีร่างกาย

พิการ หรือทุพพลภาพหรือบุคคล ซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี (พ.ศ. 2556-2559) และแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2558-2563) ซึ่งได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อประชากรวัยเรียนให้ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ (สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2558, หน้า 1)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2558, หน้า 1-2)

1. จัดทำ นโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ ในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6, 2558, หน้า 2)

นโยบายและทิศทางการพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 (2558, หน้า 41-45) ได้กำหนด  
ทิศทางการบริหารงานของสำนักงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 ดังนี้

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุน  
ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ ปลูกฝังคุณธรรม น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### พันธกิจ (Mission)

1. ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาทุกระดับอย่างมีคุณภาพ
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ มีความเป็นไทย และดำรงตนตามหลัก  
ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษา พัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้ได้ตามมาตรฐาน  
ยกระดับสู่ความเป็นสากลและมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน ภายใต้การมีส่วนร่วมของ  
ทุกภาคส่วน

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาสู่ความเป็นมืออาชีพ

#### เป้าประสงค์

1. สถานศึกษาในสังกัดยกระดับคุณภาพและมาตรฐาน ได้ตามเป้าหมาย สู่ความเป็น  
สากลและมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน
2. สถานศึกษาในสังกัดจัดกิจกรรม ส่งเสริม สนับสนุนให้ทุกภาคส่วน มีส่วนร่วม  
ในการยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาสู่สากล
3. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกคนให้ได้รับโอกาสทาง  
การศึกษา มีความรู้ ความสามารถเต็มตามศักยภาพ และเป็นไปตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์
4. สถานศึกษาในสังกัดสามารถพัฒนาคุณภาพผู้เรียน และผู้สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษา  
ให้มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ตามหลักสูตร มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาตนเองเพื่อศึกษาต่อ  
ระดับอุดมศึกษา และมีพื้นฐานในการประกอบอาชีพ
5. สถานศึกษาในสังกัดมีเครือข่ายเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษา
6. ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีทักษะ และสมรรถนะ  
ในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ

### ค่านิยมขององค์กร

“ยึดหลักธรรมาภิบาล มีจิตบริการ ทำงานเป็นทีม”

### กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

จากวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้กำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท

กลยุทธ์ที่ 2 ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

### แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

1. ยึดปรัชญา “การศึกษา คือ ชีวิต”
2. บริหารการศึกษาโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
3. คุณภาพผู้เรียนสู่ประชาคมอาเซียนและพลโลก
4. ส่งเสริมความก้าวหน้าของครูและบุคลากรทุกระดับ ทุกคน
5. จัดการศึกษาให้เป็นโรงเรียนมาตรฐานเดียวกัน
6. เน้นการกระจายอำนาจและการบริหารจัดการโดยใช้เครือข่าย
7. ขับเคลื่อนนโยบายลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้

### จุดเน้นการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ดำเนินการในการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีกลุ่มต่าง ๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 และสถานศึกษา ในสังกัดดำเนินการขับเคลื่อน

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

#### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์ “Movere” ในภาษาละติน แปลว่า To move หรือการผลักดันให้เคลื่อนไหว แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์



เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กันไป ดังนี้

สมพร สุทัศน์ีย์ (2542, หน้า 29) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์กร ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

ขงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 136) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ (Motive) ก่อให้เกิดความต้องการ ความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การจูงใจเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์กร ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นให้พนักงานดังกล่าวแสดงพฤติกรรมที่องค์กรคาดหวังไว้ก็คือด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการ (Desire) ขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้น บุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่น คือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน (Desire) หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสมบุคคลก็จะสนองตอบด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่าง (Behavior) ให้ได้มา ซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด (Goals)

สมใจ ลักษณะ (2549, หน้า 63) กล่าวว่า การจูงใจ (Motivation) คือ แรงที่กระตุ้นผลักดัน ชี้นำให้บุคคลทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือคงเว้นไม่ทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งสิ่งเร้าที่เป็นปัจจัยทำให้เกิดแรงจูงใจจะเรียกว่าสิ่งจูงใจ (Motivation) เช่น เงินเกียรติยศ เป็นต้น

กันตนา เพิ่มผล (2550, หน้า 78) กล่าวว่า การจูงใจ คือ ความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเองที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551, หน้า 78) กล่าวว่า การจูงใจหรือ Movere ในภาษาลาติน ซึ่งหมายถึง การเคลื่อนที่ (Motion) เนื่องจากการจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดการกระทำเพื่อให้เข้าสู่เป้าหมายที่เขาต้องการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2551, หน้า 111) กล่าวว่า ในทางจิตวิทยาแรงจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดมุ่งหมายปลายทางตามที่ต้องการ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554, หน้า 80) ได้สรุปว่าแรงจูงใจเป็นกระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Luthans (1992, p. 146) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Desire, Wants) ความต้องการในสิ่งที่จำเป็น (Needs) ความปรารถนา (Wishes) จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) ตั้จูงใจ (Incentives)

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังกระตุ้นพฤติกรรมให้แต่ละบุคคลใช้ความสามารถในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ ความต้องการหรือความปรารถนาเนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทน เพื่อตอบสนอง ความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใด ๆ ก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้อง ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน (สุกัญญา มัสยะ, 2556, หน้า 26) ซึ่งมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

พาสนา จุลรัตน์ (2548, หน้า 195) กล่าวว่า การจูงใจมีประเด็นที่น่าสนใจต่อการเกิด พฤติกรรมของบุคคล ดังนี้

1. พฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน เช่น เด็กขโมยเงินอาจเนื่องมาจากอยากเรียกร้องความสนใจจากพ่อแม่หรืออาจเนื่องมาจากต้องการ เอาเงินไปซื้อของเล่น เป็นต้น
2. แรงจูงใจอย่างเดียวกันอาจจะเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ต่างกัน เช่น นักเรียน ที่ต้องการความสนใจและความรักจากครูอาจจะแสดงพฤติกรรม โดยการตั้งใจเรียนหนังสือเพื่อทำ คะแนนให้ดีในขณะที่นักเรียนบางคนอาจซื้อของขวัญมากำนัลครูในวันสำคัญต่าง ๆ เพื่อต้องการ ความรักจากครู
3. พฤติกรรมอย่างเดียวกันอาจจะมีสาเหตุมาจากแรงจูงใจหลายอย่าง เช่น พนักงานตั้งใจ ทำงานเพื่อหวังรางวัลและคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาต้องการตำแหน่งที่สูงขึ้นและต้องการความรัก จากครู
4. พฤติกรรมที่เกิดการจูงใจนั้นจะต้องมีเป้าหมายเสมอ เช่น นักเรียนที่มีเป้าหมายเพื่อ สอบเข้าเรียนต่อในมหาวิทยาลัยให้ได้ก็ต้องทุ่มเทความพยายามในการอ่านหนังสือเพื่อเตรียมตัว ให้พร้อมเพื่อที่จะสามารถสอบผ่านเข้ามหาวิทยาลัยให้ได้
5. พฤติกรรมบางอย่างของบุคคลอาจถูกจูงใจให้กระทำโดยเจ้าตัวอาจจะไม่ทราบถึง เป้าหมายที่แท้จริงได้ถ้าความต้องการและเป้าหมายนั้นอยู่ภายในจิตใจได้สำนึก เช่น มนตรีต้องการ

เป็นผู้ชนะในการแข่งขันมวยปล้ำ ซึ่งมนตรีคิดว่า เป็นเพราะตนต้องการเงินรางวัลแต่จริง ๆ แล้วมนตรีอาจมีความต้องการและเป้าหมายที่จะชดเชยความก้าวร้าวที่อยู่ในจิตใจสำนึกก็ได้

พงค์ หรดาล (2554, หน้า 65) กล่าวว่า ในการทำให้บุคลากรอยากทำงานจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นสิ่งเร้า หรือกระตุ้นให้เกิดความอยากที่จะทำงาน เพราะแรงจูงใจมีความสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความสบายใจการเลือกและกำหนดให้ตนแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา
2. ทำให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังงานให้มีกิจกรรม และ
3. นำไปสู่ความสำเร็จในเป้าหมาย

แรงจูงใจในการทำงาน (Work motivation) คือ การจัดสภาวะต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและการนำไปสู่การตัดสินใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 156) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมาก เพราะแรงจูงใจทำให้เกิดการกระทำ คือ พนักงานเหล่านี้มีความอยากที่จะทำงาน มีความตั้งใจในการทำงาน ทุ่มเท และใช้ความพยายามในการทำงานให้มีคุณภาพมากขึ้น ดำรงตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สร้างสรรค์และพัฒนางานและองค์กร ตลอดจนคงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนานด้วย แต่ถ้าคนขาดแรงจูงใจในการทำงาน คนนั้นก็จะมีเฉื่อยชา ขาดความตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงาน สักแต่ทำงานออกมา ให้เสร็จพิน ๆ ตัวไป ผลงานที่ออกมาจึงมักมีคุณภาพต่ำ หรือสร้างความเสียหายให้เกิดขึ้นแก่องค์กร แรงจูงใจจะเป็น Will do factor คือ ปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ แต่ อย่างไรก็ตาม ผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถ คือ พนักงานต้องมีความรู้ความสามารถในการทำงานนั้น ๆ ความสามารถจะเป็น Can do factor คือ ปัจจัยพื้นฐานจะทำให้คนคนนั้นทำงานนั้น ๆ ได้ และอีกปัจจัย คือ โอกาสหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น คนคนนั้นมีโอกาสได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ หรือมีโอกาสดูให้แสดงออก เขาก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้นได้อย่างสัมฤทธิ์ผล

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์กร เพราะเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะโน้มน้าว กระตุ้น หรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทำตามความคิดหรือตามเป้าหมายที่ตนเองได้วางไว้เพื่อให้ไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่ต้องการ

## ประเภทของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน โรงเรียน เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่จะทำให้ องค์การเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารหรือผู้นำต้องเข้าใจและนำไปใช้ให้ถูกเวลา สถานที่และบุคคล ซึ่งมีนักวิชาการ ได้แบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ ดังนี้

วิภาพร มาพบสุข (2540, หน้า 18) กล่าวว่า การแบ่งประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออก ได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลเกิดความต้องการ หรือแสวงหาบางสิ่งบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้บุคคลอื่นหรือสิ่งอื่นมากระตุ้นให้กระทำการ บรรลุสู่จุดหมายปลายทาง เช่น พนักงานทำงานด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวเอง มิใช่เพราะ ผู้บริหาร หรือมีสิ่งล่อใจภายนอกอื่น ๆ กระตุ้น แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะ ช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดพฤติกรรมที่เหมาะสม

1.2 ความสนใจเป็นพิเศษ (Special interest) หมายถึง ความรู้สึกชอบพอเป็นพิเศษต่อ สิ่งหนึ่งสิ่งใด ย่อมจูงใจให้เขาประพฤติปฏิบัติต่อสิ่งนั้น

1.3 ค่านิยม (Value) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่เป็นไปตามความนิยมของสังคม เช่น พนักงานมาทำงานแต่เช้าตรู่ เพราะทำตามค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ

1.4 ความต้องการ (Needs) หมายถึง ภาวะที่บุคคลเกิดความไม่สมดุลในร่างกายและ จิตใจบุคคลจึงแสวงหาสิ่งต่าง ๆ เพื่อมาบรรเทาความต้องการ หรือเพื่อมาตอบสนองความต้องการ นั้นเอง

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะที่บุคคลได้รับแรงกระตุ้น จากภายนอกให้แสดงพฤติกรรม หรือการกระทำเพื่อการบรรลุสู่จุดหมายปลายทาง เช่น

2.1 สิ่งล่อใจต่าง ๆ ได้แก่ การได้รับเงินรางวัล ค่าชมเชย เกียรติยศ ชื่อเสียง อำนาจ คำ คำหิติดีเตียน เป็นต้น

2.2 ความก้าวหน้าในการทำงาน

2.3 การได้รับการยอมรับจากเจ้านายและเพื่อนร่วมงาน

แรงจูงใจทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว ย่อมจูงใจให้บุคคลประพฤติและปฏิบัติตนไปในทิศทาง และรูปแบบแตกต่างกัน บางคนแสดงพฤติกรรมไปในทางที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่ การงาน บางคนอาจแสดงพฤติกรรมไปในทางทุจริต คดโกง

พยอม วงศ์สารศรี (2542, หน้า 213) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจ ใดๆ มากระตุ้น การจูงใจประเภทนี้มีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่งการจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้อบรมรูปร่างหมายซึ่งจะเกิดผล คือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มา ซึ่งความสำเร็จ

1.2 ความสนใจพิเศษ (Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ จะมีความตั้งใจในการทำงานทำให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทศคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งนั้นจัดเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทศคติที่ดีต่อหัวหน้างานจะมีผลต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้นการจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมายหรือการคาดหวังของบุคคล ความก้าวหน้า และเครื่องล่อต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ และการแข่งขัน เป็นต้น

กันตนา เพิ่มผล (2550, หน้า 58) ได้แบ่งแรงจูงใจทางด้านจิตวิทยาออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliative motivation) คือ ความต้องการของบุคคล ซึ่งมีความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น เพื่อนร่วมงาน คำนี้ถึงการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และรักษาหน้าซึ่งกันและกัน มากกว่าการคำนึงถึงกันโดยตรง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธนี้ประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง

2. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้ใช้อำนาจเผด็จการต่อคนอื่น มีความต้องการอย่างรุนแรงที่จะมีอำนาจเหนือและต้องการใช้อำนาจในการควบคุม

3. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นคนที่มีเหตุผล มีภาวะในการเสี่ยงในระดับที่เป็นไปได้ รู้จักใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบและทำงานเพื่อผลงานจริง

ศิริพร จันทศรี (2550, หน้า 16) กล่าวว่า แรงจูงใจของมนุษย์มีหลายประเภทและหลายระดับมนุษย์ถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบเพื่อสนองความต้องการทางกายแต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จต้องการเงินค่าชมเชยอำนาจ

และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคมคนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่นแรงจูงใจจึงเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าที่จะกระทำด้วยความเต็มใจหรือสภาวะของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางสิ่งบางอย่างด้วยเหตุผลและความชอบของตนเอง เช่น ความพอใจความสำเร็จความผิหวังนักจิตวิทยาเชื่อว่าแรงจูงใจภายในมีความสำคัญกว่าแรงจูงใจภายนอกเพราะแรงจูงใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลทำให้บุคคลประสบความสำเร็จได้มากกว่า เช่น ความพอใจความสำเร็จความผิหวัง เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกทำให้เห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลโดยทั่วไปพฤติกรรมของบุคคลมักจะได้รับการจูงใจจากภายนอก เช่น รางวัลการแข่งขันการลงโทษคะแนนเรียน เป็นต้น

จากการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่าแรงจูงใจนั้นสามารถแบ่งได้หลายประเภทแต่โดยทั่วไปแล้วแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic motivation) ซึ่งแรงจูงใจภายในนั้นเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก สำหรับแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำชมจนถึงได้รับรางวัลเป็นสิ่งของหรือเป็นเงินและตัวแปรต่าง ๆ ที่มาจากบุคคลและลักษณะเหตุการณ์สิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การให้ข้อมูลป้อนกลับ ความคาดหวังของผู้อื่น การอ้างสาเหตุเชิงพฤติกรรมโดยผู้อื่นหรือการตั้งเป้าหมายในการทำงาน เป็นต้น

### องค์ประกอบของแรงจูงใจ

เมธาวิ อุดมธรรมานุภาพ (2544, หน้า 209-210) กล่าวว่า องค์ประกอบของการจูงใจที่สำคัญ ได้แก่

1. บุคคลผู้ที่ต้องการ โน้มนำให้บุคคลมีพฤติกรรมคล้อยตาม เป็นผู้ที่ต้องมีความรู้ตีความเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป

2. วิธีการจูงใจ ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคล

3. แรงจูงใจ (Motive) หมายถึง เงื่อนไขของอินทรีย์ที่มีผลต่อความพร้อมที่จะเกิดพฤติกรรม เงื่อนไขของอินทรีย์อาจอยู่ในรูปของแรงขับ (Drive) ความต้องการ (Need) หรือสิ่งล่อใจ (Incentives) ลักษณะของแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจทางสรีรวิทยา ได้แก่ เงื่อนไขในการที่ทำให้บุคคลต้องการแสวงหา เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาวะสมดุลภายในร่างกายจากระบวนการประสาทชีววิทยา ทำให้เกิดความต้องการอันมีเป้าหมาย เช่น ต้องการกิน ต้องการพักผ่อน

ความกระหาย และความต้องการทางเพศ เป็นต้น อีกประการหนึ่ง ได้แก่ แรงจูงใจทางจิตวิทยา เป็นผลมาจากการเรียนรู้และความสัมพันธ์ทางสังคม ทำให้คนเรียนรู้ถึงวิธีการที่ทำให้ตน มีความพอใจ เป็นสุข ปลอดภัย หรือภูมิใจ เป็นต้น

4. ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มคนที่จะสมัครใจรับเงื่อนไข และ

5. เป้าหมาย ได้แก่ พฤติกรรมสุดท้ายที่ต้องการให้เกิดขึ้น

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2554, หน้า 867) กล่าวว่า กระบวนการเกิดแรงจูงใจมีองค์ประกอบ พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นความต้องการ (Needs) บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้จะต้องมีความต้องการหรือ มีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางด้านร่างกาย เช่น อาหาร น้ำ ความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความรักเพื่อนการยอมรับตำแหน่งชื่อเสียงความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่าในบุคคลเดียวอาจจะมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน

ขั้นที่ 2 แรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดันเป็นพลังภายในที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพ ที่มีความต้องการและถ้ามีความต้องการมากแรงขับก็จะมากด้วยแรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น เมื่อร่างกายขาดน้ำมีความต้องการน้ำ ก็จะเกิดแรงขับให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้น้ำมาเมื่อได้น้ำมาแล้วความต้องการได้รับการตอบสนองร่างกายสมดุลแรงขับก็ลดลงหรือเมื่อบุคคลต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับ กระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย คือ เงินที่ต้องการ

ขั้นที่ 3 พฤติกรรม (Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับแรงขับก็จะ กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมายเป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางที่จะ ตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น เมื่อบุคคลต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับที่จะทำให้ พฤติกรรมต่าง ๆ บางคนอาจจะทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้ได้เงินค่าจ้างหรือค่าล่วงเวลามากขึ้นหรือ บางคนอาจจะเอาเวลาว่างไปทำงานพิเศษ เช่น ขายประกัน แรงขับจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใด ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง เช่น สติปัญญา การเรียนรู้ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณธรรม ความเพียรพยายาม และปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคมครอบครัว โอกาสและเวลา เป็นต้น

ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Needs satisfactions) หรือแรงขับลดลง (Drive reduction) เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ความต้องการตามเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้วแรงขับก็จะลดลงแต่ถ้าหากว่าพฤติกรรมนั้นยังไม่สามารถ ตอบสนองความต้องการได้แรงขับก็ยังไม่ลดลงแต่จะยังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง ความต้องการนั้นต่อไปหรือหากบุคคลพบปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถบรรลุความต้องการหรือ

เป้าหมายได้บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิดแรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรมแต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่และ เช่น เดียวกันหากความต้องการใหม่ได้รับการตอบสนองแรงขับก็จะลดลงและบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่และหมุนไปตามวงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อย ๆ

พงศ์ ทรดาล (2554, หน้า 66) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดได้ตลอดเวลา เพราะมนุษย์มีความต้องการ (Needs) ซึ่งทำให้เกิดความไม่สมดุลทางร่างกาย และจิตใจ ก่อให้เกิดแรงขับ (Drivers) หรือแรงจูงใจ (Motives) ที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมกระทำไปสู่เป้าหมาย (Goals) ที่สามารถตอบสนองความต้องการนั้น ๆ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองแรงขับหรือแรงจูงใจก็จะลดพลังลงทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

ความต้องการ (Needs) ความต้องการของมนุษย์เกิดจากการขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดในตัวบุคคล ซึ่งเป็นการขาดความสมดุลทั้งทางร่างกายและสภาพแวดล้อมภายนอก คนทุกคนมีความต้องการหลายระดับ และความต้องการของคนสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) เป็นแรงผลักดันที่เกิดขึ้นผสมกับความ ต้องการที่จะมีชีวิตและการดำรงชีวิต ได้แก่ ความหิว ความกระหาย ความต้องการทางเพศ อุณหภูมิที่เหมาะสม การหลีกเลี่ยงความเจ็บปวด ความต้องการพักผ่อนหลับนอน ความต้องการอากาศบริสุทธิ์ และความต้องการขับถ่าย เป็นต้น

2. ความต้องการทางจิตใจและสังคม (Psychological and social needs) การจูงใจประเภทนี้ค่อนข้างจะสลับซับซ้อนเกิดขึ้นจากสภาพของสังคม วัฒนธรรม การเรียนรู้และประสบการณ์ที่บุคคลนั้นได้รับ โดยแยกออกได้ ดังนี้ คือ ความต้องการที่เกิดจากสังคม และความต้องการทางสังคมที่เกิดจากการเรียนรู้

แรงกระตุ้น (Motives) หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลไปยังเป้าหมาย พฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นนี้เรียกว่า พฤติกรรมจูงใจ (Motivated behavior) พฤติกรรมที่ถูกจูงใจมี 2 ลักษณะ คือ จะต้องมีการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในลักษณะที่เพิ่มพลัง และจะต้องมุ่งไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง

แรงขับ (Drives) หมายถึง แรงผลักดันที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลมีความต้องการ ถ้าความต้องการมีพลังสูง แรงขับหรือแรงจูงใจก็จะทำให้บุคคลเกิดความพยายามอย่างแรงกล้าที่จะกระทำ การต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และแรงขับสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงขับปฐมภูมิ (Primary drives) เป็นแรงขับที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับวุฒิภาวะของคน ไม่จำเป็นต้องเรียนรู้ แรงขับประเภทนี้ยังแบ่งออกได้ 2 อย่าง คือ แรงขับทางสรีระ เช่น ความหิว



กระหาย ความเจ็บปวด ความต้องการทางเพศ ความอบอุ่น ความหนาว เป็นต้น และแรงขับทั่วไป เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว เป็นต้น

2. แรงขับทุติยภูมิ (Secondary drives) เป็นแรงขับที่ค่อนข้างสลับซับซ้อน ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการเรียนรู้บางอย่างที่อาจเรียกว่า แรงกระตุ้นทางสังคม เช่น การยอมรับทางสังคม สถานะทางสังคม หรือความผูกพันกับผู้อื่น เป็นต้นว่าตำแหน่งงาน เกียรติยศชื่อเสียง อำนาจ เป็นต้น

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายของพฤติกรรม ซึ่งเมื่อบรรลุเป้าหมายแล้ว จะทำให้บุคคลรู้สึกพึงพอใจ (ลดแรงขับและความต้องการ) หรือรู้สึกไม่พึงพอใจ (เพิ่มแรงขับและเพิ่มความต้องการ)

จากการศึกษาองค์ประกอบของการจูงใจทำให้ทราบว่าหลักการจูงใจเพื่อให้นุรักษ์ทำงานประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1. ผู้รับการจูงใจ เป็นบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายที่ผู้จูงใจต้องการจะใช้กระบวนการ การจูงใจเข้าดำเนินการให้ปฏิบัติในสิ่งที่ผู้จูงใจต้องการด้วยความสมัครใจ

2. วิธีการจูงใจ เป็นกระบวนการทั้งศาสตร์และศิลป์ และเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้ถูกจูงใจให้สามารถคล้อยตาม และสามารถกระทำตามจนบรรลุวัตถุประสงค์

3. เป้าหมายของการจูงใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้จูงใจหวังจะให้เกิดขึ้นในขั้นสุดท้าย ภายหลังจากการใช้วิธีการจูงใจ และการจะทำให้การจูงใจมนุษย์ได้ผลสำเร็จนั้นจำเป็นต้องรู้ธรรมชาติของมนุษย์

ปกาวดี มนตรีวัต (2554, หน้า 21) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความตั้งใจอย่างจริงจังของบุคคลที่จะแสดงออก ซึ่งการกระทำใด ๆ อย่างมีเป้าหมายหรือร่วมกิจกรรมใด ๆ ในงานเป็นความรู้สึกของความพร้อมหรือความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมาย แรงจูงใจประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. ความพยายาม หมายถึง ความอดุสาหะในงานของบุคคล ซึ่งย่อมแตกต่างกันไปในแต่ละลักษณะงาน

2. ความมุ่งมั่นลักษณะสำคัญประการที่ 2 ของการมีแรงจูงใจ ได้แก่ ความมุ่งมั่นไม่ย่อท้อในการทำงานความมุ่งมั่นยัง หมายถึง ความไม่ย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการทำงาน

3. การมีทิศทางการมีความพยายามและความมุ่งมั่นเป็นลักษณะเชิงปริมาณในการทำงานของบุคคลเพราะอาจประเมินได้ด้วยตัวเลข เช่น จำนวนชั่วโมงหรือจำนวนชิ้น อย่างไรก็ตามที่สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า ได้แก่ คุณภาพของงานนั้น ๆ และงานจะมีคุณภาพได้ย่อมต้องมีทิศทางที่แน่นอนไม่สะเปะสะปะฉะนั้นจึงต้องพิจารณาด้วยว่าบุคคลได้ให้ความพยายามและความมุ่งมั่น

อย่างมีทิศทางหรือไม่หรือเขวออกนอกทิศทางที่ควรจะเป็นเพราะทิศทางในการทำงานของบุคลากรควรเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับทิศทางที่องค์กรกำหนด

4. การมีเป้าหมายพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในทิศทางที่มุ่งสู่เป้าหมาย โดยเฉพาะเมื่อกล่าวถึงการจูงใจบุคลากรในองค์การย่อมมีสมมติฐานว่าบุคลากรได้รับการจูงใจจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องหรือส่งเสริมความสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายขององค์การ ซึ่งในที่นี้เป้าหมายของบุคลากรรวมถึงการได้มีโอกาสตัดสินใจอย่างสร้างสรรค์การทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) หรือการมาทำงานตามเวลาที่องค์กรกำหนด อย่างไรก็ตาม บุคลากรอาจเกิดแรงจูงใจที่แสดงออก ซึ่งเป้าหมายที่ตรงข้ามกับเป้าหมายขององค์การ เช่น การขาดงานบ่อย เลื่อนงานหรือไม่สนใจการปฏิบัติงาน ซึ่งหากเป็น ดังนั้น ย่อมหมายความว่าเขาได้ใช้ความพยายาม ความมุ่งมั่นไปในทิศทางที่ไม่เอื้อต่อการสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์การ จึงไม่อาจนับได้ว่าเป็นแรงจูงใจในการทำงาน

จากการที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจนั้นมาจากภายในและภายนอกร่างกาย ที่ส่งผลกระทบต่อบุคคลนั้นให้มีแรงกระตุ้นในการทำงานหรือทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### **ทฤษฎีแรงจูงใจ**

ทฤษฎีแรงจูงใจมีหลายทฤษฎีและแตกต่างกันไป แต่จากการวิจัย พบว่า ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งได้รับการสนับสนุนเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายคลึงกัน และมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน (ธงชัย สันติวงษ์, 2530, หน้า 57) ทฤษฎีที่เป็นที่รู้จักกันมากมีดังต่อไปนี้

### **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของ Abrasham Maslow**

Maslow (1970, p.150) กล่าวว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ของนักจิตวิทยาชื่อ Abrasham Maslow แนวความคิดของ Maslow คือ มนุษย์มีความต้องการในสิ่งที่จำเป็นต่อร่างกายในการที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้และมนุษย์จะต้องหาทางสนองความต้องการนี้ก่อนจึงจะเอาใจใส่กับความต้องการเรื่องอื่น ๆ อีก เพราะมนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด Maslow ได้จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ลำดับ และได้กล่าวไว้ด้วยว่า เมื่อบุคคลได้รับความต้องการในขั้นนั้น ๆ เป็นที่พอใจแล้ว สิ่งนั้นก็จะเป็นไปไม่ได้ที่จะไม่สามารถกระตุ้นหรือจูงใจได้อีก Maslow ได้สรุปลักษณะการจูงใจไว้ว่า การจูงใจเป็นไป ตามลำดับของความต้องการอย่างมีระเบียบ ลำดับขั้นของความ ต้องการ (Hierarchy of needs) ของมนุษย์ ดังนี้

ระยะที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการขั้นพื้นฐานเบื้องต้น อันเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ ได้แก่ อาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และ

ความต้องการทางร่างกายอื่น ๆ เช่น การพักผ่อนนอนหลับและความต้องการทางเพศ ความต้องการเหล่านี้จะต้องได้รับการตอบสนองจนเป็นที่น่าพอใจก่อนความต้องการในระดับสูงขึ้น จึงจะเกิด

ระดับที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกายแล้วจะมีความต้องการในระดับขั้นที่สูงขึ้นไป คือ ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย หากพิจารณาในสถานการณ์ของการทำงานก็หมายความว่า มนุษย์มีความต้องการที่จะทำงานเป็นหลักแหล่ง ไม่ถูกย้ายงาน หรือถูกออกจากงาน มีหลักประกันในการทำงาน มีรายได้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพ มีความมั่นคงปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของตน เป็นต้น

ระดับที่ 3 ความต้องการด้านสังคม บางครั้งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ” เป็นความต้องการที่จะมีความรักความผูกพันกับผู้อื่น เช่น ความรักจากเพื่อนร่วมงาน ครอบครัว หรือคนรัก ซึ่งความรักดังกล่าวนี้ มีความหมายรวมถึงการให้และการรับความรักด้วย

ระดับที่ 4 ความต้องการมีเกียรติยศ มีศักดิ์ศรีในสังคม เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความรูสึกของตนเอง ว่าตนเองมีประโยชน์และมีคุณค่า และต้องการให้ผู้อื่นเห็นค่าของตน ขอมรับนับถือยกย่องตนว่าเป็นผู้มีชื่อเสียง มีเกียรติยศและมีศักดิ์ศรีด้วย

ระดับที่ 5 ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลปรารถนาที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งที่ตนคิด และตั้งความมุ่งหวังไว้ ซึ่งแต่ละคนต่างตั้งความมุ่งหวังของตนเองไว้แตกต่างกัน ความต้องการนี้เป็นความต้องการที่ตนเองอยากจะทำให้ตนเองเป็นในชีวิต เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งความหวังไว้

การจูงใจจะเป็นไป ตามลำดับขั้นตอนของความ ต้องการ ซึ่งมี 5 ลำดับจากต่ำไปหาสูง คือ ความต้องการในสิ่งจำเป็นต่อร่างกายเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ มนุษย์จะต้องหาทางสนองความต้องการนี้ก่อนจนเป็นที่พอใจถึงระดับหนึ่งแล้วความต้องการขั้นต่อไปจึงจะเข้ามาแทนที่ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจะเป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรม บุคคลบางประเภทจะมีลำดับขั้น ความต้องการที่แตกต่างออกไป เช่น ศิลปินและนักวิทยาศาสตร์จะมีความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต และได้รับการยกย่องนับถืออยู่ในลำดับก่อนความต้องการด้านสังคม และผู้บริหารระดับล่างและระดับกลางจะมีความต้องการเพียง 2 ลำดับเท่านั้น คือ ลำดับต่ำเป็น ความต้องการทางร่างกาย และลำดับสูงเป็นความต้องการมีอิสระในการทำงาน (Autonomy)

ความต้องการขั้นต่ำ เป็นความต้องการที่จะต้องได้รับการตอบสนองก่อน เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายนอก ได้แก่ ความต้องการทางด้านร่างกายและความต้องการปลอดภัย

ความต้องการขั้นสูง เป็นความต้องการที่จะได้รับการตอบสนองที่หลัง เพื่อก่อให้เกิดความพอใจภายใน ได้แก่ ความต้องการด้านสังคม ความต้องการมีเกียรติยศศักดิ์ศรีในสังคม และความต้องการความสมหวังในชีวิต

### ทฤษฎีแรงจูงใจตามทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของ McGregor's

McGregor (1960, p. 124) กล่าวว่า ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีของ Douglas McGregor ได้เสนอความคิดโดยมองคนแตกต่างกัน 2 ด้าน คือ มองทางด้านลบ ตั้งชื่อว่า “ทฤษฎี X” และมองคนทางด้านบวก เรียกว่า “ทฤษฎี Y”

ทฤษฎี X มีสมมติฐาน 4 ประการ ในทางลบ ดังนี้

1. โดยทั่วไปแล้วบุคลากรทุกคนไม่ชอบการทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานถ้ามีโอกาสเป็นไปได้
2. เนื่องจากบุคลากรไม่ชอบทำงาน จึงจำเป็นต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม ช่มชู้ ด้วยการลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
3. บุคลากรจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และจะพยายามทำงานเฉพาะที่มีคำสั่งอย่างเป็นทางการเท่านั้น
4. คนงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญด้านความปลอดภัย (Security) เหนือปัจจัยอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการทำงาน และจะแสวงความทะเยอทะยานน้อยมาก

ทฤษฎี Y มีสมมติฐาน 4 ประการ ในทางบวก ดังนี้

1. บุคคลมองการทำงานเป็นเรื่องปกติธรรมดา เหมือนอย่างการพักผ่อน หรือการเล่น
2. คนจะสามารถสั่งการและควบคุมตัวเองได้ หากเขามีความผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. คนโดยทั่วไปสามารถที่จะยอมรับ รวมทั้งยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย
4. ความสามารถในการตัดสินใจวิธีการใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ กระจายอยู่ทั่วไปในหมู่บุคคลทั่วทั้งองค์กร และไม่จำเป็นต้องเป็นกลุ่มบุคคลในตำแหน่งบริหารเท่านั้น

แนวคิดในมุมมองของนักบริหาร ทฤษฎี X เป็นแนวความคิดแบบดั้งเดิมเป็นการมองคนในแง่ร้าย โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรมีความขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ขาดความกระตือรือร้น แต่กล่าวการตักเตือน ผู้บริหารที่ยึดถือแนวความคิดนี้จะใช้วิธีบังคับขู่เข็ญว่าจะลงโทษเพื่อให้เขาทำงาน และใช้สิ่งจูงใจที่เป็นตัวเงิน เพื่อบังคับให้เขาเต็มใจที่จะทำงาน

ทฤษฎี Y เป็นแนวความคิดการจัดการสมัยใหม่มองคนในแง่ดี โดยยึดถือความเชื่อว่าบุคลากรเต็มใจทำงาน มีความรับผิดชอบ สามารถควบคุมกำกับตนเองในการทำงานได้ และเชื่อว่า

ความคิดสร้างสรรค์กระจายอยู่ทั่วไปในบุคลากรทุกระดับในองค์กร ผู้บริหารที่ยึดถือแนวความคิดนี้ จะใช้วิธีมอบหมายงาน โดยให้บุคลากรควบคุมตัวเอง เพื่อเปิดโอกาสให้เขาสามารถเลือกวิธีการทำงานของเขาได้รวมทั้งให้เขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในองค์กรร่วมกัน

### **ทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer's หรือ ทฤษฎี E.R.G**

Alderfer (1972 อ้างถึงใน ปรียาพร องค์กร นุตร โรจน์, 2544, หน้า 118) อธิบายว่า สืบเนื่องจากได้มีการวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ พบว่า ไม่ตรงกับทฤษฎี คือ การตอบสนองความต้องการไม่เป็นไปตามลักษณะ ตามลำดับขั้นของมาสโลว์ Alderfer จึงได้เสนอทฤษฎีความต้องการ ERG ขึ้น โดยมีความต้องการของบุคคล 3 ประการ

1. ความต้องการมีชีวิตอยู่ (Existence needs) เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการทางกาย และความต้องการความปลอดภัย
2. ความต้องการการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีมิตรสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างอย่างมีความหมาย
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการสูงสุดรวมถึงความต้องการได้รับการยกย่องและความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี ERG แตกต่างจากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ 2 ประการ โดยที่ Alderfer เน้นว่า บุคคลอาจมีความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับ ในเวลาเดียวกัน เช่น ต้องการความปลอดภัย ต้องการโอกาสก้าวหน้า และต้องการได้รับการยอมรับทางสังคม นอกจากนี้ ทฤษฎี ERG ยังเน้นว่า เมื่อบุคคลไม่ได้รับการสนองตอบจะเกิดความคับข้องใจ ซึ่งจะแสวงหาความต้องการในระดับต่ำลง (Frustration regression principle)

### **ทฤษฎีแรงจูงใจตามแนวคิดของ Herzber**

Herzber (1952, p. 132) กล่าวว่า ทฤษฎีของเขามีชื่อเรียกหลายชื่อด้วยกัน คือ Motivation maintenance theory, Dual factor theory

Herzber และเพื่อนร่วมงานของเขา คือ Bernard Mausner and Barbara Snyderman ได้ทำการทดลองโดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมืองพิตส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนียแนว การศึกษานี้สอบถามคนงานแต่ละคน เพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาบังเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน”

ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ปัจจัยทั้งสองอย่างมี ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้ไม่พอใจ (Dissatisfies) มีสัมพันธภาพโดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากภาวะในการทำงาน

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

1.2 การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ ความสามารถในการปกครอง มือคด ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

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

1.4 สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) หมายถึง ผู้บังคับบัญชาไม่มีมนุษยสัมพันธ์ วางตนสูง และไม่ให้ความสนิทสนมเป็นกันเองกับผู้ร่วมงาน

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

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้พอใจ (Satisfies) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำ

2.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น ประสบผลเป็นอย่างดี และมีความสามารถในการแก้ปัญหา

2.2 ความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อนและบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้บางครั้งอาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

2.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ทำทลายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยาก-ง่าย

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

2.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร แต่ในกรณีที่บุคคลย้ายตำแหน่งจากแผนกหนึ่งไปยังอีกแผนกหนึ่งขององค์กร โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลงสถานะถือเป็นเพียงการเพิ่มโอกาสให้มี ความรับผิดชอบมากขึ้น

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาแรงจูงใจตามทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland  
**ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland**

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1961, p. 100) หรือทฤษฎีความต้องการ 3 อย่าง ได้ศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์และ พบว่า มนุษย์จะมีความต้องการในการทำงาน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านความต้องการความสำเร็จ (need for achievement: NACH) เป็นแรงขับเพื่อจะทำ  
 ให้งานที่กระทำประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการ  
 ได้กล่าวถึงความต้องการความสำเร็จไว้ ดังนี้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 151) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จ (Need for  
 achievement) เป็นความต้องการของคนที่จะทำการใด ๆ เพื่อให้ตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จหรือ  
 ความเป็นเลิศโดยที่ผู้ประสบความสำเร็จสูงขึ้นพยายามที่จะทำตัวเองให้แตกต่างจากคนอื่น  
 โดยพยายามจะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเสมอพร้อมกับแสวงหาโอกาสที่จะได้รับผิดชอบ  
 การทำงานสำคัญและพยายามแสวงหาวิธีการที่จะให้งานสำเร็จพร้อมทั้งหาวิธีการที่จะให้ตนเอง  
 ได้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของตนเอง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้จัดว่าเป็น  
 ความต้องการความสำเร็จของมนุษย์

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 334) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จ (Achievement  
 needs) มนุษย์มีความต้องการความสำเร็จจึงกำหนดเป้าหมายในการทำงานมีการวางแผนสร้าง  
 วิสัยทัศน์ใช้ยุทธศาสตร์ในการทำงานหรือมีอิทธิบาท 4 ในการทำงาน คือ มีฉันทะ (รักในงาน) มีจิต  
 (สนใจในงาน) มีวิริยะ (ความเพียรพยายาม) และวิมังสา (เพื่อบรรลุความสำเร็จในงาน) นั่นเอง  
 ซึ่งความต้องการนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 5 ของมาสโลว์

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการของ  
 บุคคลที่จะกระทำการใด ๆ ให้ตนเองประสบผลสำเร็จสูงสุดเมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐาน และ  
 แสวงหาโอกาสที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่าเดิมเสมอ

2. ด้านความต้องการมีอำนาจ (Need for power: NPOW) เป็นความต้องการที่จะทำให้  
 คนอื่นมีความประพฤติหรือพฤติกรรมตามที่ต้องการ มีอำนาจในการบังคับบัญชาและอิทธิพลเหนือ  
 ผู้อื่น (McClelland, 1961, p. 100) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความต้องการมีอำนาจไว้  
 ดังนี้

พูลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 151) กล่าวว่า ความต้องการมีอำนาจ (Need for power)  
 เป็นความต้องการของคนที่จะพยายามทำให้ผู้อื่นกระทำหรือคิดในทางเดียวกับที่ตนกำหนดไว้เป็น  
 ความต้องการของคนที่ย่อมจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นแสดงออกให้เห็น ในลักษณะของการแข่งขัน

ในทุกสถานการณ์ผู้ที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้จะชอบแข่งขันเพื่อให้ตนเองมีสถานภาพที่เหนือผู้อื่น

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 334) กล่าวว่า ความต้องการอำนาจบารมี (Needs for power) มนุษย์ชอบอยู่เป็นหมู่เป็นพวกเป็นคณะจึงต้องการอำนาจบารมีและมีอิทธิพลเหนือเพื่อนมนุษย์ ซึ่งความต้องการนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 4 ของมาสโลว์

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมไปในทางเดียวกับที่ตนกำหนดไว้ เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

3. ด้านความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation: NAFF) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น (McClelland, 1961, p. 100) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความต้องการความสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

พลสุข สังข์รุ่ง (2549, หน้า 151) กล่าวว่า ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่คนปรารถนาจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นอยากให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นและต้องการให้ผู้อื่นยอมรับคนที่ต้องการความสัมพันธ์กับผู้อื่นสูงจะเป็นผู้ที่ชอบผูกมิตรชอบให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในทุกสถานการณ์มากกว่าที่จะมุ่งแข่งขันและเป็นผู้ที่พยายามเข้าใจผู้อื่นอยู่เสมอ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543, หน้า 334) กล่าวว่า ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจึงต้องการรู้จักและมีความผูกพันกับเพื่อนมนุษย์ด้วยกันมีความรักความเข้าใจให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลและเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งความต้องการนี้ตรงกับความต้องการขั้นที่ 3 ของมาสโลว์

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการของบุคคลที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น อยากให้ตนเองเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และต้องการให้ผู้อื่นยอมรับ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland ได้เน้นสาระสำคัญด้านแรงจูงใจว่าผู้ที่ทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการสัมฤทธิ์อยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยความกระตุ้นความต้องการด้าน NACH เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมี NACH สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผลไปด้วย (McClelland, 1961, p. 100)



## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ซึ่ง ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล อันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยการชักจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและยินดีให้ความร่วมมือ

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 401) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการสั่งการกิจกรรมบางอย่างของสมาชิกของกลุ่ม สามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขา นอกเหนือจากการสั่งการที่เป็น ไปตามอำนาจหน้าที่ต่อผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว หรือผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอีก

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไร คือ ความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

สมพงษ์ สิงหผล (2547, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการมีอิทธิพลหรือการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องการ

ธีระพงษ์ วีระชานนท์ (2550, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะและความสามารถในการนำและการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มขององค์การ

ภารดี อนันต์นารี (2553, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั้น โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Robbins (1997, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Hoy and Miskel (2013, p. 427) กล่าวว่า ความหมายในภาพกว้างของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการทางสังคม ซึ่งบุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลแสดงอิทธิพลต่อวัตถุประสงค์ร่วม

ที่กำหนด ปรากฏขึ้นทั้งในองค์การตามรูปแบบและองค์การนอกรูปแบบตั้งอยู่บนรากฐานของทฤษฎีวิทยาศาสตร์ มนุษย์สัมพันธ์ และอารมณ์ของมนุษย์

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลในการจูงใจ ชักจูง เปลี่ยนแปลง หรือชี้นำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ ของตนเองเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงวิชาการ

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Instructional leadership ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของ ภาวะผู้นำทางวิชาการ ไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

ประยูร อาคม (2548, หน้า 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องสืบเสาะหาแนวทางที่ดีและเหมาะสมที่สุด สำหรับการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศทางการศึกษา กล่าวรวมถึงภาระงานของผู้บริหารเองหรือการมอบหมายให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน เพื่อสนับสนุนการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน ซึ่งประกอบด้วย ภาระงานที่สำคัญด้านต่าง ๆ ดังนี้ กำหนดเป้าหมายการดำเนินงานของโรงเรียน เตรียมวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการเรียนการสอน กำกับติดตามนิเทศครู เป็นคณะอำนาจการหรือประสานงาน และส่งเสริมสัมพันธภาพของบุคลากร

สุภักดาญจน์ ฤทธิ์ละคร (2548, หน้า 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นผู้สนับสนุนและต้องมีความรู้ ความสามารถด้านการสอน และบริหารองค์การและยังต้องเป็นนักประชาธิปไตย เข้าใจงาน

ถาวร เส็งเอียด (2550, หน้า 150) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียนในการนำ ความรู้ แนวคิด วิธีการ ตลอดจนเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการบริหารจัดการ ให้เกิดประโยชน์กับคณะครูและนักเรียน

สิร์รานิ วสุภัทร (2551, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การแสดงบทบาทหน้าที่อย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถโน้มน้าว จูงใจ หรือชี้นำ ให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและตระหนักในจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา รวมถึง ประสานสัมพันธ์กันเพื่อให้งานวิชาการ ซึ่งเกี่ยวข้อง โดยตรงกับคุณภาพของการจัดการเรียนการสอนและคุณภาพของผู้เรียน อันเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุพชาติ ชุ่มชื่น (2554, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางวิชาการ ให้บังเกิดผลดีต่อการสอนของครูและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

นภาดาว เกตุสุวรรณ (2555, หน้า 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้รูปแบบของอิทธิพลระหว่างผู้บริหารและสมาชิก หรือใช้อิทธิพลของตำแหน่งกระตุ้นครูให้ปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจของโรงเรียน การจัดการด้านการเรียนการสอน การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

Blasé and Blasé (2001, p. 131) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ คือ การบูรณาการของงานเพื่อให้การช่วยเหลือโดยตรงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักเรียน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาหลักสูตร

McEwen (1998, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง การสร้างบรรยากาศซึ่งผู้บริหาร โรงเรียน คณะครู นักเรียน ผู้ปกครองนักเรียน และกรรมการ โรงเรียน ซึ่งสามารถทำงานร่วมกันในอันจะทำงานด้านการศึกษาประสบผลสำเร็จ

North Dakota LEAD-Center (2001, p. 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการมีความหมายได้มากกว่าการนิเทศกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิภาพจะต้องครอบคลุมทักษะการวางแผน การพัฒนา การทำให้เป็นผลสำเร็จ และการวัดผลที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้ภายในโรงเรียน

จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและการกำหนดข้อตกลงร่วมกันระหว่างครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและการสอนของครู โดยใช้การแลกเปลี่ยนความรู้ทั่วทั้งองค์กรมีความหลากหลายในรูปแบบการพัฒนาและประเมินผลการพัฒนาบรรยากาศสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมของครูและนักเรียนและความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการ

ในยุคศตวรรษที่ 21 โลกได้ให้ความสำคัญกับผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการ เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพนักเรียน แนวคิดในการบริหารโรงเรียนตามภาวะผู้นำทางวิชาการดังต่อไปนี้

#### ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Hallinger and Murphy

Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการไว้ 3 องค์ประกอบใหญ่ คือ 1) การกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) การจัดการด้านการเรียนการสอน 3) การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการของโรงเรียนมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดภารกิจของโรงเรียนเป็นการกำหนดขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการและสร้างความเข้าใจในภารกิจดังกล่าวให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ซึ่งจำแนกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนต้องมีความชัดเจนโดยเน้นที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้ทีมงานมีส่วนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน ซึ่งต้องรวมถึงความรับผิดชอบของคณะครูเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด เป้าหมายในด้านการปฏิบัติงานจะต้องแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่สามารถวัดได้ นอกจากเป้าหมายของโรงเรียนจะต้องมีลักษณะที่ง่ายต่อครูในการที่จะนำไปสอนได้ตรงตามจุดประสงค์ในห้องเรียน

1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนการสื่อสารที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อให้ครูผู้ปกครองและนักเรียนทราบทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การประชุมชี้แจงคณะครูในหนังสือคู่มือของนักเรียน ฯลฯ โดยในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การพูดคุยกับครู เป็นต้น

2. การจัดการด้านการเรียนการสอนกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานงานการจัดการเรียนการสอน ซึ่งจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

2.1 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอนการทำงานร่วมกับครูในด้านหลักสูตรและการสอนการถ่ายทอดเป้าหมายของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติในห้องเรียน ซึ่งรวมถึงการประสานเป้าหมายของโรงเรียนกับจุดประสงค์ของการเรียนในห้องเรียนให้การสนับสนุนการสอนควบคุมการสอนในห้องเรียนโดยการเยี่ยมห้องเรียนการให้ข้อมูลย้อนกลับกับครูทางด้านกรณีพิเศษและการประเมินผลให้เป็นรูปธรรม

2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตรพฤติกรรมกรรมการประสานงานกับครูในด้าน การนำหลักสูตรไปปฏิบัติให้เกิดผลตามจุดประสงค์ของหลักสูตรโรงเรียนที่สัมพันธ์กับเนื้อหาที่สอนในห้องเรียนและคะแนนการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยตรง

2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนบทบาทผู้บริหารที่ใช้ผลจากคะแนนการทดสอบใช้ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการประเมินหลักสูตรการประเมินการสอนและการวัดผลความก้าวหน้าตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน

3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอนเวลาที่ใช้ในการสอนของครูในห้องเรียนมักสูญเสียไปกับการแนะนำกฎเกณฑ์ในการเรียนกับเด็กที่เรียนซ้ำรวมทั้งคำขอร้องต่าง ๆ จากฝ่ายสำนักงานของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องหาทางควบคุมกิจกรรมเหล่านั้นให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

โดยผลักดันให้เป็นนโยบายของโรงเรียนผู้บริหารที่ประสบผลสำเร็จในการนำนโยบายนี้ไปใช้ โดยการกำจัดสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้การสอนในห้องเรียนหยุดชะงักลงได้ก็สามารถเพิ่มเวลาในการเรียนอย่างมีศักยภาพและนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2 การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดคือการเอาใจใส่ดูแลครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นการช่วยเพิ่มปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับนักเรียนและกับครู ซึ่งปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการแบบนี้ผู้บริหารจะต้องได้รับข้อมูลมากมายในด้านความต้องการของนักเรียนและครูผู้บริหารจะมีโอกาสสื่อสารเป้าหมายระดับต่าง ๆ ของโรงเรียนให้นักเรียนครูและทราบ

3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูเป็นการสร้างบรรยากาศเชิงบวกด้านการเรียนรู้รวมทั้งการให้รางวัลและการให้การยอมรับการทำงานของครูนับเป็นบทบาทที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้บริหารที่จะทำให้โครงสร้างของการทำงานดีขึ้นรางวัลที่ผู้บริหารสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับครูอาจารย์อาจไม่ใช่เงินเพียงอย่างเดียวแต่อาจเป็นคำชมเชยทั้งโดยส่วนตัวหรือการให้สังคมยอมรับโดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณและการให้รางวัลอย่างเป็นทางการ เป็นต้น

3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพผู้บริหารควรให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาวิชาชีพโดยการจัดให้มีการฝึกอบรมคณะครูประจำการและรวมทั้งการช่วยครูได้เรียนรู้ถึงการผสมผสานต่าง ๆ ตามโครงการพัฒนาบุคลากรและช่วยให้ครูนำไปใช้ในห้องเรียนได้

3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการมาตรฐานวิชาการที่สูงและชัดเจนจะเป็นสิ่งจำเป็นในการปรับปรุงสำหรับการเรียนการสอนของนักเรียนและมาตรฐานที่สูงขึ้นนั้นจะแสดงจากจำนวนนักเรียนที่เพิ่มขึ้นของโรงเรียนในโอกาสต่อไป

3.6 การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้การส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ของนักเรียนโดยการให้รางวัลและการยอมรับนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ด้านวิชาการสูงขึ้น และเมื่อนักเรียนมีการปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนดีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารต้องให้โอกาสนักเรียนการที่จะเป็นที่ยอมรับของห้องเรียนในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ทำหน้าที่ประสานระหว่างห้องเรียนในโรงเรียน ด้านการให้รางวัลเพื่อเป็นการยืนยันว่าผู้บริหารสนับสนุนอย่างจริงจัง

#### **ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Ubben and Hughes**

Ubben and Hughes (1987, pp. 97-99) เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิชาการไว้

ดังนี้

1. การทำงานตามเวลาที่กำหนด
2. การจัดบรรยากาศที่ดีภายในโรงเรียน
3. การมุ่งเน้นด้านวิชาการ

4. มีความคาดหวังต่อคณะครูและผลการปฏิบัติงานของครู
5. การทำงานด้านหลักสูตร
6. การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
7. การประเมินผลและการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน

#### **ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Bossert**

Bossert (1988, pp. 341-354) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการไว้

#### 7 ประการ ดังนี้

1. เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยการกำหนดเป้าหมายในการจัดการเรียนการสอน กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนของนักเรียนและสนับสนุนให้นักเรียนได้มาตรฐานตามเป้าหมาย
2. จัดการให้มีเวลาเพื่อการประสานงานและการดูแลการสอนของครูให้มากขึ้น
3. ชำนาญในเรื่องการจัดการเรียนการสอนการเข้าสังเกตการณ์การสอนบ่อย ๆ มีการนิเทศการสอนและมีส่วนร่วมในการทำงานของครูมากขึ้น
4. ใส่ใจกับหลักสูตรและการสอนมากขึ้น
5. ขอความช่วยเหลือจากเขตพื้นที่การศึกษาในเรื่องการทำแผนการจัดการเรียนการสอน
6. สร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนการสอนให้มีระเบียบขั้นตอนที่น้อยลงและลดภาระงานเอกสารของครู

7. ทราบถึงโครงสร้างชุมชนและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ผู้นำที่ใส่ใจในเรื่องหลักสูตรและการสอน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จของนักเรียนโดยบทบาทนี้เกินกว่าขอบข่ายงานของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ลักษณะผู้นำแบบอื่น ๆ ร่วมด้วย ผู้มีบทบาทภาวะผู้นำทางวิชาการที่สำคัญ ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่ผู้ประสานงานหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ช่วยศึกษานิเทศก์ผู้ดูแลการจัดการเรียนการสอน

#### **ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ David and Thomas**

David and Thomas (1989, p. 40) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนไว้ 8 ประการ

1. การยัดหน้าที่ในการปรับปรุงโรงเรียนเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้นผู้บริหารโรงเรียนมีการวางแผนพัฒนางานวิชาการมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านวิชาการของครูให้ตรงเป้าหมายของโรงเรียนมีการกระจายอำนาจให้ครูเพื่อร่วมกันวางแผนโครงการด้านวิชาการหาวิถีทางให้ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุน ด้านวิชาการโครงการ ด้านปรับปรุงวิชาการต่าง ๆ ของโรงเรียนตลอดจนร่วมมือกับครูสร้างกฎระเบียบของโรงเรียนเพื่อสนับสนุนงานด้านวิชาการ

2. ความกระตือรือร้นในการใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงด้านวิชาการผู้บริหารควรกระตือรือร้นในการทำงานควรปรับปรุงอย่างจริงจังด้วยตนเองผู้บริหารควรร่วมกับคณะครูในการปรับปรุงให้คำแนะนำดำเนินการประสานงานและติดตามผลและเข้ามีส่วนร่วมปรับปรุงด้านวิชาการ เช่น ขอลเวลาผู้ปกครองช่วยเหลือด้านสำนักงานและชั้นเรียน

3. แรงจูงใจและมีรางวัลกับบุคคลหรือกลุ่มที่ทำงานด้านวิชาการผู้บริหารควรสร้างระบบการให้รางวัลสำหรับนักเรียนและครู ซึ่งสนับสนุนการปรับปรุงทางด้านวิชาการและกระตุ้นความเป็นเลิศในการทำงานของครูและนักเรียน

4. ติดตามตรวจสอบความเจริญก้าวหน้าด้านวิชาการของนักเรียนตั้งแต่ผลการเรียนแต่ระดับชั้นแต่ละห้องเรียนและนักเรียนแต่ละคนพฤติกรรม เช่น นี้สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของงานวิชาการผู้บริหารสามารถที่จะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกับครู-อาจารย์ถึงมาตรฐานทางวิชาการว่ามีช่องว่าง (Gap) ห่างกันมากน้อยเพียงใดเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติเพื่อลดช่องว่างนั้น ๆ

5. การสรรหาทรัพยากรบุคคลและวัสดุที่จำเป็นต่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพผู้บริหารควรหาวัสดุและทรัพยากรบุคคลที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานวิชาการที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วย การสรรหาครูที่มีประสิทธิภาพการสนับสนุนความคาดหวังของครูและสนับสนุนการจัดห้องเรียนให้เหมาะสมกับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการสรรหาคัดเลือกบุคคลมีกระบวนการสรรหาบุคคลภายนอกหรือคัดเลือกบุคคลภายในเข้ามารับตำแหน่งงานมีกระบวนการดังนี้ 1) สำรวจแหล่งที่จะได้มา ซึ่งบุคลากร 2) การประกาศรับสมัคร 3) การประชาสัมพันธ์ 4) การเลือกใช้ข้อสอบคัดเลือกหรือการสัมภาษณ์ 5) การค้นหาบุคลากรจากแหล่งต่าง ๆ 6) การบรรจุบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับงาน 7) การปฐมนิเทศให้ทราบระบบหลักเกณฑ์สถานที่และบุคลากรตลอดจนชุมชน 8) ติดตามดูแลผลการทดลองปฏิบัติงาน

6. การจัดสภาพแวดล้อมภายใน โรงเรียนให้มีบรรยากาศด้านวิชาการผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบต่อการสร้างความปลอดภัยและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนอย่างเป็นระเบียบคำแนะนำที่ผู้บริหารควรนำไปปฏิบัติ คือ 1) ปกป้องเวลาการสอนและการเรียนจากสิ่งที่รบกวนต่าง ๆ 2) พัฒนานโยบายที่มีอยู่ให้ชัดเจนและส่งเสริมการปฏิบัติตามกฎระเบียบและการควบคุม 3) ช่วยให้ผู้ครูเรียนรู้และเข้าใจกฎเกณฑ์ของการจัดการภายในห้องเรียน 4) รับความร่วมมือของนักเรียนในการสร้างสิ่งแวดล้อมทางด้านวิชาการและความเป็นระเบียบเรียบร้อย 5) รักษาสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียนและสถานที่ที่เป็นที่อยู่อาศัยน่าพึงพอใจ 6) แสดงความสนใจต่อตัวนักเรียน โดยการถามถึงสุขภาพครอบครัวชั้นเรียนและกิจกรรมต่าง ๆ 7) ถ้าจำเป็นต้องใช้ระเบียบวินัยการไล่ออกก็ต้องนำมาใช้กับผู้สร้างปัญหาอย่างร้ายแรงภายในโรงเรียน

7. การติดตามการปฏิบัติการสอนของครูผู้บริหารใช้เวลาส่วนมากในแต่ละวันติดตามปัจจัยอื่นเพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับการพัฒนาด้านวิชาการ การสอนของครูที่ใช้ทักษะทางวิชาการ โดยตรงผู้บริหารควรตั้งเกณฑ์ว่าครูสอนตามโครงการที่บันทึกหรือไม่การเริ่มสอนตรงเวลากระบวนการเรียนการสอนที่ไม่มีอะไรมาขัดขวางผู้บริหารให้การสนับสนุนครูให้ใช้แผนการสอนและทำงานเป็นทีม ซึ่งจะไปสู่การสอนที่ดีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่สูงกว่าและความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น

8. สังเกตวิธีการสอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับผู้บริหารต้องให้ความสำคัญด้านวิชาการเป็นด้านที่สำคัญที่สุด คือ สังเกตครูผู้สอนในชั้นเรียนและติดต่อกับคณะครูเกี่ยวกับหนทางที่จะปรับปรุงและแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน เช่น กระบวนการที่จะนำไปสู่การปรับปรุงด้านวิชาการการอุทิศเวลาของผู้บริหารที่จะปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น

#### ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของKrug

Krug (1992, pp. 430-443) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีประสิทธิผล และได้แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำนี้ไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. กำหนดพันธกิจ (Defining mission) มุ่งงานวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งให้เห็นว่าการมีเป้าหมายที่ชัดเจนแล้วจำเป็นจะต้องสื่อสารให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เข้าใจด้วยการทำกรอบเป้าหมายวัตถุประสงค์และพันธกิจต้องไม่ตั้งเป้าที่สูงจนเกินไปเป็นไปตามสถานการณ์ในช่วงเวลานั้นหากดำเนินการโดยไม่มีพันธกิจที่ชัดเจนก็เหมือนการเดินทางอย่างไร้จุดหมาย

2. การจัดการหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction) การสอนจัดเป็นบริการเบื้องต้นของโรงเรียน ดังนั้น อย่างน้อยผู้บริหาร โรงเรียนควรต้องทราบถึงขอบข่ายรายวิชาที่เปิดสอนรวมถึงความรู้ที่จำเป็นในการสอนอีกด้วยการมีพื้นความรู้ที่กว้างของผู้บริหารถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารควรจะสามารถให้ข้อมูลและทิศทางแก่ครูผู้สอนเกี่ยวกับวิธีการสอนและผู้บริหารควรใส่ใจและส่งเสริมให้มีการพัฒนาหลักสูตรอย่างจริงจัง

3. การนิเทศการสอน (Supervising teaching) ผู้บริหารมีบทบาทในการนิเทศให้ถือว่าเป็นวิธีในการพัฒนาครูอย่างจริงจังไม่ใช่การนิเทศตามสภาพปัญหาการประเมินการดำเนินงานเป็นการประเมินย้อนหลังแต่ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นการมองไปข้างหน้าจึงต้องใส่ใจเรื่องการนิเทศนี้ให้มากกว่าทำอะไรอยู่ตอนนี้ไม่ใช่การมองสิ่งที่ทำไปแล้วที่ผ่านมานำต้องให้ออกาศครูได้พัฒนาวิชาชีพทั้งในและนอกโรงเรียนโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาครูรายบุคคล ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน



4. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน (Monitoring student progress) แม้ว่าตลาดที่รับเด็กเรียนจบจะเป็นการทดสอบสุดท้ายผู้บริหารก็ควรตรวจสอบคุณภาพนักเรียนโดยผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องมีหลากหลายวิธีในการประเมินความก้าวหน้าและทำอย่างเป็นประจำผู้บริหารนั้นมีความรู้ความสามารถในการทบทวนผลและใช้ผลในการช่วยเหลือครูนักเรียนและผู้ปกครองในการพัฒนากลยุทธ์เพื่อปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนแม้ว่าผู้บริหารจะไม่สามารถตีความการประเมินผลในโรงเรียนได้ทุกครั้งแต่ควรจะระบุชัดเจนว่าคาดหวังให้มีการทดสอบตีความและสนองตอบกำกับติดตามกระบวนการทั้งหมด

5. การส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ (Promoting instructional climate) เมื่อบรรยากาศโรงเรียนแสดงถึงคุณค่าของการจัดการเรียนรู้และส่งเสริมให้บรรลุผลสำเร็จจึงทำให้ไม่เป็นการยากที่จะเรียนรู้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบการสร้างบรรยากาศทางการศึกษาในทุกระดับและบรรยากาศนี้จะช่วยดึงพลังของนักเรียนและครูออกมาโดยมีหลายวิธีที่จะทำให้เกิดได้ เช่น การจัดให้มีการความปลอดภัยและเป็นระเบียบจัดกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นสำคัญและให้เข้าใจว่าสิ่งที่ดีที่สุดคือการที่แต่ละคนทำส่วนของตนอย่างดีที่สุดเพราะผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความคาดหวังกับนักเรียนสูง

#### **ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Heck**

Heck (1995, p. 95) ได้กำหนดองค์ประกอบของความเป็นผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ด้าน ได้แก่

1. การปกครองโรงเรียน (School governance)
2. การจัดบรรยากาศโรงเรียน (School climate)
3. การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียน (School instructional organization)

#### **ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ McEwan**

McEwan (1989, p. 20) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการไว้ว่าผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้นำเชิงวิชาการนั้นจะต้องดำเนินการให้เกิดภาวะผู้นำเชิงวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพประกอบไปด้วยหลัก 7 ประการ ดังนี้

1. สร้างมาตรฐานทางวิชาการดำเนินการตามมาตรฐานและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน
2. ผู้บริหารต้องเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู
3. สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์และพันธกิจให้แก่ครูและนักเรียน
5. ตั้งความคาดหวังสำหรับครูและผู้บริหาร โรงเรียนไว้สูง
6. พัฒนาครูแกนนำ

## 7. พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครอง

### ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Blasé and Blasé

Blasé and Blasé (2001, pp. 22-25) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงวิชาการ โดยได้ข้อสรุปว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการจะเน้นการดำเนินการที่เห็นชัดเจนมีการผสมผสานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และการตัดสินใจร่วมกัน โดยผู้บริหารและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเน้นใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. การเน้นการจัดการเรียนการสอนเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด
2. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้การวิเคราะห์และวิพากษ์
3. มีการตัดสินใจร่วมกันด้านการจัดการเรียนการสอนและ
4. สร้างข้อตกลงของกลุ่มและองค์กร

นอกจากนี้ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ ประกอบด้วย หลักการภาวะความเป็นผู้นำ 2 ประการและวิธีการ 11 วิธีการ ดังนี้

1. การสนทนากับครูเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Talk with teacher to promote reflection) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของการสนทนาที่กระตุ้นให้ครูรู้จักจริงและมีผลสะท้อนกลับในการเรียนรู้ของเขา และการปฏิบัติงานในอาชีพมีวิธีการอยู่ 5 วิธีการ

1.1 การเสนอคำแนะนำ (Making suggestions) ผู้บริหารจะต้องให้ข้อเสนอแนะครู อาจทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะส่งผลให้ครู มีความอบอุ่น เป็นกันเองและระบายความอัดอั้นตันใจ หรือเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้ครูเกิดพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ เช่น ครูใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของนักเรียน มีการวางแผนการสอนอย่างรอบคอบ เกิดแรงบันดาลใจกล้าคิดกล้าทดลองวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

1.2 การเสนอความคิดเห็นป้อนกลับ (Giving feedback) การป้อนกลับนี้จะเน้นพฤติกรรมในห้องเรียน โดยการเจาะจงถึงการเอาใจใส่และสนใจ ยกย่องชมเชย ซึ่งแสดงถึงการเข้าหาได้ของผู้บริหาร โรงเรียนสำหรับพูดคุยในเรื่องการติดตามผลของครู ผู้บริหารจะคอยให้คำปรึกษา วิเคราะห์ ยอมรับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู

1.3 การสร้างต้นแบบ (Modeling) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสาธิตการสอนในชั้นเรียน และที่ประชุม ทำตัวเป็นตัวอย่างปฏิบัติสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้

นิเทศที่ไม่เป็นทางการ และเป็นผู้แนะนำในเรื่องต่าง ๆ เข้าออกในห้องเรียนต่าง ๆ เพื่อสาธิต การสอน แสดงความเอื้ออาทรต่อนักเรียนให้ครูได้เห็นเป็นประจำ

1.4 การสอบถามและเสนอความคิดเห็นและแนะนำ (Using inquiry and soliciting advice and opinions) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องใช้วิธีการถามคณะครูและขอคำแนะนำจากครูถึง วิธีการสอน เนื้อหาหลักสูตร ซึ่งวิธีการถามและขอคำแนะนำจะมีผลกระทบในแง่บวก ก่อให้เกิด กำลังใจแก่ครู เกิดการชื่นชมในตนเอง รู้สึกมั่นคงในอาชีพและเกิดพฤติกรรมย้อนกลับ

1.5 การยกย่องสรรเสริญ (Giving praise) การยกย่องชมเชยที่จำเพาะเจาะจงทั้งเป็น คำชมเชยส่วนตัว หรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัล อย่างเป็นทางการหรือเขียนคำชมเชยในใบประเมินผล เหล่านี้จะมีผลต่อแรงบันดาลใจของครู และมีผลต่อพฤติกรรมตอบสนองของครูรวมถึงการเสริมกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพ

## 2. การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพกับครู (Promoting professional growth)

การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ โดยผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาและครูสามารถ นำไปใช้ในห้องเรียนได้ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญ หรือมีประสบการณ์ในวิชาชีพของตนอย่างลึกซึ้งยิ่งขึ้น มีวิธีการ 6 วิธีการ คือ

2.1 ให้ความสำคัญในการเน้นการศึกษาด้านการเรียนการสอน (Emphasizing the study of teaching and learning) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องมีการประชุมคณะครูเพื่อพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียน โดยเน้นการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์และเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะต้องรู้เป้าหมาย ของคณะครูว่าจะต้องการทำอะไร สนับสนุนให้ครูเกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหาร ต้องทำตนเป็นผู้เรียนที่ดี โดยเข้าร่วมโครงการพัฒนาดังกล่าวด้วย

2.2 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในคณะครู (Supporting collaboration efforts among educators) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างคณะครู เป็นสิ่งจำเป็นในการเรียน การสอนที่สัมฤทธิ์ผล การจัดทีมงาน การจัดเวลาให้ครูได้พบกัน อย่างน้อยสองเดือนต่อครั้ง เพื่อแก้ปัญหาด้านการเรียนการสอน

2.3 การพัฒนาการนิเทศการสอน (Developing coaching relationship) ผู้บริหารต้อง สนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการฝึกหัดสังเกตการณ์สอนในห้องเรียน คล้ายกับครูพี่เลี้ยงเป็น ศิษยานิเทศก์ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้หาวิธีการสอนที่ดีที่สุดมาใช้

2.4 การส่งเสริม สนับสนุนและปรับปรุงโครงการใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น (Encouraging and supporting redesign of programs) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้วางแผนโครงการใหม่ ๆ และ สนับสนุนวิธีการสอนหลากหลายวิธี ผู้บริหารต้องจัดหาแหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อที่จะ สนับสนุนโครงการ

2.5 การนำหลักพื้นฐานต่าง ๆ ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาพัฒนาคณะทำงาน (Apply the principles of adult learning, growth, and development to all phases of staff development) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน การสอบถาม การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความร่วมมือในการกระทำ เช่น นี้ก่อให้เกิดความคิดที่ว่าครูเป็นแหล่งเรียนรู้ การปฏิสัมพันธ์โดยการสังเกตการณ์สอนในห้องเรียน จะมีผลกระทบมากกว่าการช่วยเหลือภายนอก เพราะจะทำให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจากผู้นิเทศ

2.6 การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อประกอบการตัดสินใจในการสอน (Implementing action research to instructional decision making) ผู้บริหารต้องพยายามให้มีการวิจัยในโรงเรียน ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ตาม โครงการวิจัย ผู้บริหารส่วนใหญ่จะละเอียดพิถีพิถันในการศึกษาถึงความพร้อม ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าผู้บริหารไม่มีข้อมูลพื้นฐานของห้องเรียน ของโรงเรียนแล้วครูไม่สามารถพิจารณาอย่างถ่องแท้ได้ว่าการเรียนการสอนในห้องเรียนของเขาจะมีผลอย่างไร การรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อวิเคราะห์ปัญหาทำให้มีการพัฒนาคณะครู เพื่อที่จะพัฒนาวิธีการปฏิบัติโดยการเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา

#### ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Weber

Weber (2002, p. 2) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการว่า แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน (Defining school mission)
2. การส่งเสริมบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนการสอน (Promoting positive learning climate)
3. การสังเกตและการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ครู (Observing and giving feedback to teachers)
4. การจัดการเกี่ยวกับหลักสูตรและการสอน (Managing curriculum and instruction)
5. การประเมินผลโปรแกรมการสอน (Assessing the instructional program)

#### ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Hoy and Hoy

Hoy and Hoy (2006, pp. 2-18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารไว้ 7 ประการ ดังนี้

1. ด้านการศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน
2. ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน
3. ด้านการจูงใจนักเรียน
4. ด้านการพัฒนาการเรียนการสอนของครู

5. ด้านการจัดการห้องเรียน
6. ด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียนของนักเรียน
7. ด้านการปรับบรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียน

#### ภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามแนวคิดของ Glickman

Glickman (2007, p. 47) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการที่มีรากฐานมาจากการนิเทศการสอนอันเป็นบทบาทโดยตรงของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ประกอบด้วย 3 ด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน ด้านภาระหน้าที่และด้านทักษะที่จำเป็น ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านฐานความรู้ (Knowledge base) เป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำเชิงวิชาการเพื่อใช้เป็นฐานในการปฏิบัติภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ คือ

1.1 โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ (Effective school literature) เป็นความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัย ซึ่งงานวิจัยเป็นงานชิ้นสำคัญ ๆ ทุกงานต่างบันทึกลักษณะพิเศษของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าคณะครูต่างมีความเห็นพ้องในจุดประสงค์เดียวกันและมีความเชื่อมั่นในความสำเร็จการที่ลักษณะดังกล่าวจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อครูในโรงเรียนรับรู้ว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ยิ่งใหญ่และทำงานเพื่อการจัดการศึกษาให้กับนักเรียนนอกจากนี้โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้อง ประกอบด้วย การมีพันธกิจที่ชัดเจนและเน้นความเป็นเลิศทางวิชาการมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งตั้งความคาดหวังเกี่ยวกับครูและนักเรียนไว้สูงมีการติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอมีบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กับผู้ปกครองชุมชนและเน้นให้ความสำคัญกับการบรรลุทักษะเบื้องต้นของผู้เรียน

1.2 การสอนที่มีประสิทธิภาพ (Research on effective teaching) การสอนที่มีประสิทธิผลที่สนับสนุนโดยการวิจัยเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารงานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลจะบอกให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงวิธีการที่ทำให้การสอนบรรลุผลตามจุดมุ่ง หมายถึง แม้ว่าจะงานวิจัยดังกล่าวจะไม่ได้บอกถึงวิธีที่ดีที่สุดเนื่องจากขึ้นอยู่กับเป้าหมายของโรงเรียนแต่ละแห่งที่จะต้องเลือกวิธีที่ดีที่สุดสำหรับนักเรียนของตนเอง เช่น การตั้งเป้าหมายให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางคณิตศาสตร์ที่สูงผู้นำทางวิชาการต้องมีตัวอย่างงานวิจัยทางการสอนที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับเป้าหมายดังกล่าว ดังนั้น งานวิจัยเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิผลจึงเป็นหนทางที่เหมาะสมชัดเจนเป็นรูปแบบโดยตรงของการสอนและเป็นสิ่งที่สมเหตุสมผลสำหรับการนำมาใช้ทางชั้นเรียน ซึ่งเป็นความรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารโรงเรียน

1.3 ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษา (Education philosophy and belief) หมายถึง ปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนที่เกิดจากการนำ

องค์ประกอบด้านความรู้เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและการสอนที่มีประสิทธิผลบรรจุลงในปรัชญาและความเชื่อมั่นในการจัดการศึกษา ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปรัชญาสารัตถนิยม (Essentialism) ปรัชญาประสบการณ์นิยม (Experimentalism) และปรัชญาอัตนิยมหรืออัตถิภาวนิยม (Existentialism) ปรัชญาและความเชื่อในการจัดการศึกษาจะมีความสัมพันธ์วิธีการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ในการนิเทศการสอนของครู คือ จะควบคุมความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่ใช้ในการนิเทศ

1.4 พัฒนาการทางการบริหาร (Administrative development) หมายถึง ความรู้เกี่ยวกับพัฒนาการทางการบริหารโรงเรียนในด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารนโยบายการปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนการจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการ การพัฒนาและการดำเนินงานตามแผนความรู้ดังกล่าวสอดคล้องกับนักวิจัยส่วนใหญ่ที่ยอมรับว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้กำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนในฐานะผู้นำทางวิชาการเป็นผู้มีบทบาทในการริเริ่มกิจกรรมต่าง ๆ และเป็นผู้ช่วยเหลือหรืออำนวยความสะดวกเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งระดับของบทบาทเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความสำเร็จของโรงเรียนบทบาททางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารการบริหารงานนโยบายการปฏิบัติที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนการจัดให้มีความสมดุลระหว่างการจัดการและทักษะทางวิชาการการพัฒนาและการดำเนินงานตามแผน

1.5 ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง (Change theory) หมายถึง ความรู้ความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงเนื่องจากในขณะที่บุคคลทั่วไปไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงแต่ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการต้องมุ่งมั่นในการปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนความเชื่อความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลงได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 1 ขั้นตอน คือ ความพอใจความยุ่งเหยิงความสับสนและการริเริ่มใหม่ความพอใจ (Contentment) คือ ความรู้สึกจะมีการเปลี่ยนแปลงความยุ่งเหยิง (Confusion) คือ ความรู้สึกขณะที่เริ่มมีคำถามเข้ามาความสับสน (Chaos) คือ ความรู้สึกเมื่อมีคำตอบเข้ามาการริเริ่มใหม่ (Self-renewal) คือ ความรู้สึกเมื่อได้รับคำตอบเรียบร้อยแล้วถึงแม้ว่าขั้นตอนทั้งสี่ของสภาพการณ์ของการเปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมได้โดยผู้บริหารโรงเรียนแต่สำหรับบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องอาศัยวิธีการและขั้นตอนในการกำหนดทิศทางที่เหมาะสมต่อสภาพของการเปลี่ยนแปลง คือ การสร้างความสัมพันธ์ (Building a relationship) เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแบบของการเปลี่ยนแปลงกับลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงการวิเคราะห์

ปัญหา (Diagnosing the problem) การเรียนรู้จากแหล่งข้อมูลที่ตรงประเด็น (Gaining acceptance) การรักษามาตรฐานและการริเริ่มใหม่ (Stabilizing the innovation and generating self-renewal)

2. ด้านภาระหน้าที่ (Tasks) หมายถึง ภาระหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความรู้ข้างต้น ประกอบด้วย องค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน (Instructional evaluation supervision) หมายถึง การนิเทศในห้องเรียนเพื่อช่วยเหลือครูในการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหนทางที่สามารถช่วยเหลือครูปรับปรุงการสอนได้ดี คือ รูปแบบการนิเทศแบบคลินิกโดยผู้บริหารโรงเรียน ควรนิเทศแบบคลินิกอย่างน้อยที่สุดปีละ 2 ครั้ง ขั้นตอนการนิเทศแบบคลินิก ประกอบด้วย ขั้นประชุมครูก่อนการสังเกตการสอน ขั้นสังเกตในห้องเรียน ขั้นการอธิบายผลการสังเกต ขั้นการประชุมนิเทศ และขั้นวิจารณ์การสอน ซึ่งการนิเทศและการประเมินผลการสอนเป็นภาระหน้าที่ปฏิบัติได้โดยผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ที่จริงใจกับครูและปฏิบัติตนให้เป็นที่ไว้วางใจ

2.2 การพัฒนาทีมงาน (Staff development) การพัฒนาทีมงานเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนในการปรับปรุงการสอนของครูในโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีความหมาย เนื่องจากการศึกษาเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีหน้าที่หาแนวทางในการจัดการศึกษาไปพร้อมกับการได้รับการศึกษาอย่างต่อเนื่องของครูด้วย ซึ่งแนวทางดังกล่าวสามารถทำได้โดยการจัดบริการการศึกษาในโรงเรียนการประชุมเชิงปฏิบัติการการประชุมพบปะทีมงาน การเยี่ยมชมโรงเรียนจัดกิจกรรมการอ่านเกี่ยวกับวิชาชีพ เป็นต้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทีมงานที่มีประสิทธิผลควรเป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่มีความชัดเจน ต่อเนื่องตรงประเด็นและส่งผลต่อการสอนเป็นกิจกรรมเพื่อการติดตามช่วยเหลือครูเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการสังเกตระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน (Peer observation) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมด้วยการประชุมและวิเคราะห์ทักษะที่ใช้ในการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับประสบการณ์ในชั้นเรียนและการปรับปรุงทักษะต่าง ๆ ที่ประสบผลสำเร็จเป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการส่งเสริมครูในการเป็นผู้นำและเป็นกิจกรรม ซึ่งครูมีส่วนร่วมในการวางแผน

2.3 การพัฒนาหลักสูตร (Curriculum development) จากสภาพของการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้บทบาทของผู้นำทางวิชาการกลายเป็นบทบาทที่สำคัญมากขึ้น เนื่องจากประสิทธิผลของการศึกษาเป็นประเด็นที่ซับซ้อนผู้นำทางวิชาการจึงต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียน ดังนั้น ผู้นำทางวิชาการจึงต้องมีภาระหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรโดยการทำงานร่วมกับครูเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในชั้นเรียนที่มีประสิทธิภาพ

2.4 การพัฒนากรุ่ม (Group development) การพัฒนากรุ่มเป็นภาระหน้าที่ของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่สำคัญในการนำไปสู่ภาวะผู้นำทางวิชาการการเรียนรู้ที่ทักษะของการทำงาน ร่วมกับกรุ่มเพื่อแก้ปัญหาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำทางวิชาการที่มีประสิทธิผล ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องนำความรู้ที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของกรุ่มรูปแบบของผู้นำกรุ่มความ ผิดปกติของการปฏิสัมพันธ์ภายในกรุ่มและการแก้ปัญหาความขัดแย้งไปใช้ในการพัฒนากรุ่ม

2.5 การวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) การวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือการวิจัย เหล่านั้นไปใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนของตนเอง ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนมีภาระหน้าที่ใน การช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อให้สามารถวิจัยในชั้นเรียนเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของ ตนเองได้

2.6 การสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ (Positive school climate) การสร้าง บรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้เป็นภาระหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำทาง วิชาการผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญในการส่งเสริมสภาพแวดล้อมใน โรงเรียนอันจะนำไปสู่ การเรียนรู้ของนักเรียนสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้จะมีผลต่อขวัญกำลังใจที่ดีของครูและ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้นการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ต้องอาศัย ความร่วมมือทั้งจากผู้บริหารและทีมงานใน โรงเรียนเพื่อแยกแยะระหว่างปัจจัยที่สร้างสรรค์ บรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้กับปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องหากกลยุทธ์เพื่อใช้ในการส่งเสริมสนับสนุนปัจจัยที่สร้างบรรยากาศ ในการเรียนรู้และพิชิตปัจจัยที่เป็นอุปสรรคขัดขวางบรรยากาศในการเรียนรู้โดยอาศัยความร่วมมือ ระหว่างผู้บริหาร โรงเรียนและครูใน โรงเรียน

2.7 การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน (School community involvement) โรงเรียนเป็นหัวใจของชุมชนความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนเป็นความสัมพันธ์ที่มี ประโยชน์เกื้อกูลซึ่งกันและกัน ผู้บริหาร โรงเรียนสามารถมีบทบาทในการนำชุมชนชุมชนสามารถ เป็นผู้สนับสนุนบรรยากาศการเรียนรู้ใน โรงเรียนได้หลายทาง เช่น เป็นอาสาสมัครช่วยงานภายใน โรงเรียนเป็นวิทยากรในชั้นเรียนเป็นที่ปรึกษาใน โรงเรียน เป็นต้นการที่ผู้ปกครองสนใจการศึกษา ของนักเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นผู้บริหาร โรงเรียนสามารถเชื่อม ความสัมพันธ์ระหว่าง โรงเรียนกับชุมชนโดยการเปิด โรงเรียนสู่ชุมชนให้ผู้ปกครองและชุมชนมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจกระทำของ โรงเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของ โรงเรียนตลอดจนให้ คำแนะนำบทบาทของผู้นำโรงเรียนสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชน โดยการใช้เอกสารการเชื่อม บ้านการจัดกิจกรรมร่วมกับชุมชน



3. ด้านทักษะที่จำเป็น (Skill needed) ในการนำความรู้ไปสู่การพัฒนาพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่สมรรถภาพผู้บริหาร โรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องมีทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skill) และทักษะทางเทคนิคทักษะภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะการติดต่อสื่อสาร ทักษะด้านบุคคลทักษะการนิเทศและทักษะการแนะแนวทางการตัดสินใจของกลุ่มส่วนทักษะทางเทคนิค (Technical skills) ประกอบด้วย ทักษะการตั้งเป้าหมายทักษะการประเมินผลและการวางแผนทักษะการสังเกตและทักษะการวิจัยและประเมินผลดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ทักษะการติดต่อสื่อสาร (Communication skills) ทักษะการติดต่อสื่อสารเป็น ทักษะของผู้นำทางวิชาการที่มีความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเนื่องจาก ผู้บริหาร โรงเรียนใช้เวลาประมาณ 70-80 % ของเวลาทำงานในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่นเวลา ดังกล่าวจะใช้เวลาในการฟังการพูดการเขียนและการอ่าน ซึ่งตามปกติในการฟังผู้ฟังมักจะไม่ได้เข้าใจ สิ่งที่ถูกพูดทั้งหมดแต่จะรับรู้ได้ประมาณ 1 ใน 4 ส่วน ดังนั้น การฟังที่มีประสิทธิภาพจึงเป็นการ ฟังอย่างเอาใจใส่ต่อสิ่งที่ผู้พูดพูดฟังอย่างมีจุดประสงค์โดยการแลกเปลี่ยนข้อความและฟังโดยใช้ ความจำช่วยระลึกถึงสิ่งที่ได้ฟัง ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจึงเป็นการติดต่อแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ซึ่งผลลัพธ์ก็คือ ความเข้าใจความเข้าใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการแลกเปลี่ยนทางความคิด ซึ่งทั้งสองฝ่ายจะต้องเห็นพ้องร่วมกันในการแลกเปลี่ยนความคิด

3.2 ทักษะด้านบุคคล (People skills) ทักษะด้านบุคคลเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ ทางวิชาการและเป็นทักษะที่ชี้ขาดความสำเร็จของตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนเนื่องจากตำแหน่ง ผู้บริหาร โรงเรียนทีมงานนักเรียน เป็นต้นตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนในฐานะผู้นำเป็นผู้กำหนด ทิศทางโรงเรียนในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นจะต้อง ประกอบด้วย องค์ประกอบ 4 ประการ ที่จำเป็น คือ ความเชื่อถือหรือความไว้วางใจการจงใจ (Trust) การกระจายอำนาจ (Empowerment) และความเป็นเพื่อนในอาชีพ (Collegiality) เป็นการส่งเสริมแลกเปลี่ยนความคิดการเป็นผู้ช่วย ในการพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งส่งผลต่อนักเรียน

3.3 ทักษะการนิเทศ (Supervisory) ทักษะการนิเทศ หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหาร โรงเรียนในการเลือกใช้วิธีการนิเทศในแต่ละสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมที่สุด ซึ่งในการทำงานร่วมกับครูแต่ละบุคคลหรือแต่ละกลุ่มผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องกำหนดวิธีการ ที่เหมาะสมที่สุด วิธีการดังกล่าวมีทั้งการนิเทศทางอ้อมการนิเทศแบบร่วมมือไปจนถึงการนิเทศ แบบเป็นทางการ

3.4 ทักษะการตัดสินใจร่วมกัน (Group decision-making) เป็นทักษะพื้นฐานที่ใช้ อธิบายว่าทำอย่างไรจึงจะเกิดการตัดสินใจร่วมกันขึ้นได้ในการตัดสินใจร่วมกันนั้นผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องใช้วิธีการเพื่อที่จะให้แนวคิดนโยบายเป้าหมายในการทำงานเกิดขึ้นจาก

การตัดสินใจของกลุ่มผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มตัดสินใจวิธีดำเนินงานร่วมกัน การตัดสินใจร่วมกันจะนำไปสู่ความรับผิดชอบร่วมกันการตัดสินใจ ประกอบด้วย การตัดสินใจข้างเดียวและการตัดสินใจที่มีการปรึกษาหารือ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนต้องเลือกใช้แนวทางในการตัดสินใจให้เหมาะสม

3.5 ทักษะการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting or envisioning) ทักษะการกำหนดเป้าหมายหรือทักษะการกำหนดวิสัยทัศน์เป็นสมรรถภาพในการสร้างมโนคติและการถ่ายทอดความต้องการให้เกิดมโนคตินั้นอย่างเหมาะสมโดยการชักจูงให้บุคคลอื่นพิจารณาเป้าหมายและร่วมกิจกรรมด้วยความกระตือรือร้นจนทำให้วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายนั้นถูกกำหนดและควบคุมจนกลายเป็นการตั้งมั่นการพิจารณาการกำหนดวิสัยทัศน์สามารถพิจารณาได้ตามขบวนการต่อไปนี้ คือ การกำหนดมโนทัศน์ที่เป็นรูปธรรมการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคการกำหนดกลยุทธ์สำหรับเอาชนะอุปสรรคและการวิเคราะห์การทำงานเพื่อให้เป้าหมายหรือวิสัยทัศน์เป็นผลสำเร็จ

3.6 ทักษะการวัดผลและการวางแผน (Assessing and planning) ทักษะการประเมินผลและการวางแผนเป็นทักษะที่ใช้ในการประเมินผลและวางแผนการประเมินเพื่อนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ ได้แก่ การใช้เวลาสำหรับการวางแผนการประเมินเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงในองค์การ โครงสร้างขององค์การ จุดอ่อนกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ เป็นต้น ในการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลข่าวสาร ซึ่งข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นสำหรับโรงเรียนนั้นสามารถเข้าถึงได้มากมายหลายทาง เช่น สอบถามจากผู้เกี่ยวข้องอ่านจากบันทึกของโรงเรียน การสำรวจแบบ Open-end และการใช้เทคนิคเดลฟาย เป็นต้นนอกจากนี้ ในการประเมินผล จำเป็นต้องมีการวางแผนการประเมินเพื่อที่จะประเมินการวางแผนได้หลายวิธี เช่น แผนภูมิของแกนต์ชาร์ต (Gant charts) โปรแกรมประเมินผล (PERT) เทคนิค PPBS การบริหารโรงเรียนโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) เป็นต้น

3.7 ทักษะการสังเกตเนื่องจากครูเป็นผู้มีส่วนร่วมที่มีสมรรถภาพในองค์การผู้บริหารโรงเรียนสามารถอำนวยความสะดวกต่อการเปลี่ยนแปลง โดยเป็นผู้จัดเตรียมให้ผลสะท้อนกลับต่อครูโดยวิธีการสังเกตให้เกิดประโยชน์ การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกต การสังเกตเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนทำการสังเกตการณ์เรียนการสอนอย่างเป็นระบบ มีวิธีการสังเกตได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ เช่น การสังเกตเพื่อแนะนำการสอน การสังเกตเพื่อช่วยให้ครูได้ทราบผลสะท้อนกลับของการสอนเพื่อปรับปรุงงาน เป็นต้น

3.8 ทักษะการวิจัยและการประเมินผลในการวิจัยและประเมินผลที่ดีควรมีความชัดเจนผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่จะต้องวิเคราะห์ความสำเร็จของโปรแกรมการสอนและ

กำหนดการเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นสำหรับการทำให้โปรแกรมการสอนเป็นผลสำเร็จในการตัดสินใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงโปรแกรมการสอนจะต้องทำบนพื้นฐานของข้อมูลที่กว้างขวางครอบคลุมและเชื่อถือได้

จากที่ข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการ จะประกอบด้วย ความสามารถในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนให้เหมาะสมตามหลักสูตร การเอาใจใส่ดูแลครู นักเรียนมีการนิเทศการศึกษา มีการวัดผล และประเมินผล สนับสนุนการศึกษาหาความรู้พัฒนาวิชาชีพให้มีความก้าวหน้า ให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและให้มีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น

จากการศึกษาผู้วิจัยได้ศึกษาจากแนวคิดของ Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247; Krug, 1992, pp. 430-443; McEwan, 1989, p. 20; Weber, 2002, p. 2; Hoy & Hoy, 2006, pp. 2-18) สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนได้ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน

ข้อ	Hallinger& Murphy	Krug	McEwan	Weber	Hoy & Hoy	สรุป
1. การกำหนดพันธกิจของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓		4
1.1 การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน	✓		✓			2
1.2 การสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียน	✓		✓			2
2. การจัดการด้านการเรียนการสอน	✓	✓		✓	✓	4
2.1 การนิเทศและประเมินผลด้านการสอน	✓	✓			✓	3
2.2 การประสานงานด้านการใช้หลักสูตร	✓			✓		2
2.3 การตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	✓	✓			✓	3
3. การส่งเสริมบรรยากาศของโรงเรียน	✓	✓	✓	✓		4
3.1 การควบคุมการใช้เวลาในการสอน	✓			✓	✓	3
3.2 การเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด	✓				✓	2
3.3 การจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูและนักเรียน	✓				✓	2
3.4 การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ	✓		✓			2
3.5 การพัฒนาและสร้างมาตรฐานด้านวิชาการ	✓					1
3.6 การจัดให้มีการส่งเสริมสภาพการเรียนรู้	✓					1
4. ผู้บริหารต้องเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครู			✓			1
5. พัฒนาและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียนครูและผู้ปกครอง			✓			1

จากตารางที่ 1 สังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ทำให้การบริหารด้านวิชาการประสบผลสำเร็จมี 3 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน 2) ด้านการจัดการเรียนการสอน และ 3) ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน

### **สรุปภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน ดังนี้**

1. ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน หมายถึง การกำหนดกรอบขอบเขตของงานที่โรงเรียนต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานวิชาการ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน โดยเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการมีส่วนร่วมของทีมงานในโรงเรียนและการสื่อสารเป้าหมายของโรงเรียนโดยการแลกเปลี่ยนข่าวสารความรู้สึกันึกคิดหรือทัศนคติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายโรงเรียน

2. ด้านการจัดการเรียนการสอน หมายถึง กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการดูแลส่งเสริมและสนับสนุนการสอนของครูการเรียนของนักเรียนและการประสานงานการเรียนการสอน ด้านการนิเทศและการประเมินผลการสอนให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายวิชาการของโรงเรียน และพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ด้านการประสานงาน ด้านการใช้หลักสูตร และด้านการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนความก้าวหน้าของนักเรียนและการวางแผนพัฒนาผู้เรียน

3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ด้านการควบคุมการใช้เวลาในการสอนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ด้านการดูแลเอาใจใส่ครูและนักเรียนอย่างใกล้ชิด ด้านการจัดให้มีสิ่งจูงใจให้กับครูให้ครูมีพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ด้านการส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพความถนัดความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและสร้างมาตรฐานทางวิชาการในการพัฒนาการเรียนการสอน และด้านการจัดให้มีสิ่งส่งเสริมสภาพการเรียนรู้ของนักเรียนที่ประสบความสำเร็จ

### **แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน**

#### **ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ**

วัฒนธรรมองค์การ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Organization culture ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า วัฒนธรรมองค์การ ไว้ ดังนี้

ปรีชา คัมภีรปกรณ (2540, หน้า 54) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง แบบอย่างการกระทำภายในองค์การที่มีการประพฤติปฏิบัติมาในช่วงเวลาหนึ่งและคนส่วนใหญ่ยอมรับในสิ่งนั้น

สิทธิโชค วรานุสันติกุล (2540, หน้า 40) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความคิด ความเชื่อที่คนในกลุ่มมีร่วมกันเรียกรวม ๆ ว่าเป็นคติฐานร่วม ซึ่งเกิดขึ้นมาเพื่อที่จะแก้ปัญหา ของกลุ่มคนนี้อันเป็นปัญหาที่เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับความเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม ที่อาศัยอยู่ ถ้าหากปรับตัวไม่ได้จะมีผลทำให้กลุ่มต้องตายไปหรือสลายไป

สุนทรวงศ์ ไวศยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบสิ่งประดิษฐ์แบบแผนพฤติกรรมบรรทัดฐานความเชื่อค่านิยมอุดมการณ์ความเข้าใจ และข้อสมมติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พร พิเศก (2546, หน้า 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วม ที่ได้รับการยอมรับในกลุ่มมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกและช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่า การปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมาอีกทั้งค่านิยมเหล่านี้ มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราวและสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 314) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ลักษณะร่วม ที่แสดงถึงความ เป็นเอกภาพและเอกลักษณ์ขององค์กรหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจแสดงออกให้เห็นได้ใน หลายลักษณะ เช่น ประเพณี พิธีกรรม ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติและค่านิยม ตลอดจน ปรัชญาที่สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ยึดถือประเพณีและปฏิบัติร่วมกันอย่างเหนียวแน่น และอย่างแพร่กระจายในวงกว้าง

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 80) กล่าวถึงวัฒนธรรมองค์กร หมายถึง เป็นข้อสมมติฐาน และความเชื่อพื้นฐานที่ถูกกำหนดโดยสมาชิกขององค์กร

ศิริพงษ์ เสภาภายน (2551, หน้า 71) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ความเชื่อ ความรู้สึกพฤติกรรมและสัญลักษณ์ที่มีอยู่ในองค์กร

กิ่งจันทร์ ศรีบุญยะแก้ว (2554, หน้า 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง คติพื้นฐาน ที่มีแบบแผนความคิดหรือความเชื่อต่าง ๆ ที่สมาชิกในกลุ่มหรือสังคมหนึ่ง ๆ มีร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแบบแผนหรือแนวทางในการประพฤติหรือปฏิบัติ ในการดำเนินชีวิตของสมาชิกและถ่ายทอด ไปยังสมาชิกในองค์กรหรือกลุ่ม หรือสังคมนั้น ๆ

Dessler (1982, p. 8) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และ พฤติกรรมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกัน

Gordon, Mondy, Sharplin and Premeaux (1990, p. 621) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Corporate culture) หมายถึง ระบบค่านิยมความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้างบรรทัดฐานของกลุ่มวัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่า เขาจะต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Schein (1990, p. 111) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง รูปแบบคตินพื้นฐาน ซึ่งสร้างค้นพบหรือพัฒนาขึ้นโดยกลุ่มหนึ่งเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกหรือการประสานงานภายในและสามารถใช้งานได้ดีจนกระทั่งได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องจึงได้รับการกำหนดไปยังสมาชิกใหม่เพื่อให้เป็นแนวทางในการรับรู้การคิดและรู้สึกต่อปัญหาต่าง ๆ ที่กล่าวมา

Schermerhorn, Hunt and Osborn (1997, p. 267) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร (Organizational or Corporate culture) หมายถึง ระบบของกิจกรรมค่านิยมคุณค่าและความเชื่อร่วมกัน ซึ่งพัฒนาขึ้นในองค์กรและใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร

Robbins (2005, p. 438) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบของความหมายร่วม (System of shared meaning) ที่สมาชิกยึดถือร่วมกันและเป็นสิ่ง ซึ่งแยกแยะองค์กรหนึ่งออกจากองค์กรอื่น ๆ ระบบของความหมายร่วมเป็นกลุ่มของคุณลักษณะที่สำคัญที่เป็นค่านิยมขององค์กรจากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน หมายถึง ระบบความเข้าใจร่วมกันระหว่างสมาชิกในองค์กรที่ประพฤติปฏิบัติกันอย่างต่อเนื่องจนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของกลุ่มและเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่จะทำให้โรงเรียนดำเนินงานอย่างราบรื่นและยั่งยืน

#### ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรจะมีลักษณะสำคัญในการศึกษาหรือพิจารณา เช่น เดียวกับการศึกษาบุคลิกหรือลักษณะนิสัยของบุคคล เช่น เราอาจพิจารณานิสัยของบุคคลจากความใจร้อนใจเย็น สุภาพเป็นมิตรหยาบกระแวงวิตกกังวล เป็นต้น ส่วนลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรจะ ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้

ธงชัย สมบูรณ์ (2549, หน้า 80-81) ได้กล่าวถึงลักษณะและองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรว่า ประกอบด้วย

1. พฤติกรรมธรรมดา หมายถึง พฤติกรรมปกติของบุคคลที่สังเกตได้ เช่น การใช้ภาษา การประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ
2. บรรทัดฐาน หมายถึง แนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในองค์กร เช่น บรรทัดฐานของการได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม
3. ค่านิยมที่เด่นชัด มักถูกกำหนดโดยองค์กร เช่น การสร้างคุณภาพให้ผลิตภัณฑ์
4. ปรัชญา เป็นแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับคนในองค์กรและลูกค้าด้วย เช่น การใช้ระบบราชการที่มีความยืดหยุ่น การกำหนดโครงสร้างแบบตามหน้าที่ และตามโครงการ

5. กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในองค์การระยะเวลานานแล้วและสมาชิกใหม่ขององค์การจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ตนเป็นหน้าที่ยอมรับของสังคมในองค์การ

6. ความรู้สึกหรือบรรยากาศ บรรยากาศที่ปกคลุมองค์การ ทำให้คนในองค์การรู้สึกได้เกิดจากการวางผังด้านกายภาพรวมทั้งวิธีการที่สมาชิกในองค์การมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นกับลูกค้ำและกับบุคคลภายนอกองค์การ ตัวอย่าง ของบรรยากาศภายในองค์การ มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสุขภาพ เมื่อสภาพแวดล้อมขององค์การเปลี่ยนแปลง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปรับบรรยากาศขององค์การให้เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้โดยเฉพาะบริษัทหรือองค์การที่มีวัฒนธรรมของระบบราชการสูง เช่น การเน้นเรื่องสายการบังคับบัญชา การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ มีการจ้างงานแบบถาวร และมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์การที่เข้มงวด องค์การเหล่านี้จะประสบปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การค่อนข้างสูง

Alvesson (1989, pp. 50-51) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้อย่างสม่ำเสมอ (Observed behavioral regularities) เช่น การใช้ภาษาในการติดต่อสื่อสาร พิธีการต่าง ๆ และรูปแบบของพฤติกรรมที่บุคคลในองค์การยอมรับ

2. มีปทัสถาน (Norms) เป็นมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันว่าสิ่งใดจะต้องทำมากขึ้นหรือน้อยลงใน การปฏิบัติงาน

3. มีค่านิยมที่มีลักษณะเด่น (Dominant values) เป็นค่านิยมส่วนใหญ่ที่บุคคลในองค์การยอมรับให้การสนับสนุน และคาดหวังในการปฏิบัติงานร่วมกัน เช่น คุณภาพของงานและประสิทธิผลของงาน

4. มีปรัชญาองค์การ (Philosophy) เป็นความเชื่อขององค์การเกี่ยวกับการปฏิบัติงานและการให้บริการ

5. มีกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Rules) เป็นระเบียบแบบแผนและแบบอย่างในการปฏิบัติงาน ซึ่งสมาชิกจะต้องเรียนรู้เพื่อประสิทธิภาพของกลุ่ม

6. มีบรรยากาศองค์การ (Organizational climate) ซึ่งเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์การกำหนดขึ้น จากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การและนอกองค์การด้วย



Robbins (1997, p. 237) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ลักษณะ 15 ประการ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking; Risk to lurance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การความรับผิดชอบอิสระเสรีภาพ ในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือ การที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์การเพียงไรกล่าว คือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการ ในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์การเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์การพิจารณาถึงผลกระทบที่มีต่อบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงไรเป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์การด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team-orientation) องค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การ ทำงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้น การทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขัน และการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงไรองค์การกระตุ้นหรือเน้น การแข่งขันมากกว่าการปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพ และสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์การ (Direction) การปฏิบัติงานขององค์การมีการกำหนดเป้าหมาย และผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์การ (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่าง หน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การการสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติการที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์การ

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) ได้แก่ ระดับของการให้ การช่วยเหลือและสนับสนุนต่อผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรงในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกันระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern) ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

ลักษณะทั้ง 15 ประการนี้ จะเป็นปัจจัยหรือแนวทางในการพิจารณาถึงวัฒนธรรมองค์กรว่าองค์กรมีบุคลิกเฉพาะขององค์กรหรือมีวัฒนธรรมอย่างไร

สรุปได้ว่า ลักษณะของวัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่เกิดจากความคิดและความเชื่อขององค์กร โดยสะท้อนผ่านออกมา หรือแฝงอยู่ในพิธีการต่าง ๆ รูปแบบของพฤติกรรมมาตรฐานของพฤติกรรมและแนวทางปฏิบัติร่วมกันค่านิยมกฎระเบียบ ข้อบังคับ บรรยากาศในการทำงานของบุคคลในองค์กร

#### **ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร**

วัฒนธรรมองค์กรจะเป็นสิ่งกำหนดกรอบระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติร่วมกันของสมาชิกทำให้เกิดเอกลักษณ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิก ส่งผลถึงเสถียรภาพขององค์กร เช่น วัฒนธรรมในการมุ่งสร้างสรรค์คุณภาพในการสร้างนวัตกรรมวัฒนธรรมองค์กรจะสะท้อนถึงค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และบรรทัดฐานขององค์กรและภารกิจขององค์กรที่กำหนดขึ้นมาเป็นแนวทางในการปฏิบัติที่มีอิทธิพล โดยรวมต่อพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มคนในสังคมนั้น ๆ ทั้งในระดับบุคคล องค์กร และประเทศ

วัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์กร ซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ดังที่ Kluckhohn and Kelly (1995, p 78) กล่าวว่า วัฒนธรรมในองค์กรว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถ

แลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไป ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กร มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 4 ประการ คือ

1. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสมาชิกสูง เมื่อวิถีทั่วไปในองค์กรได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์กรที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์กรนั้น เป็นต้น

2. การดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์กร โดยวัฒนธรรม องค์กรจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหานั้นอย่างเร่งด่วนแต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำและไม่มี ความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหานั้นด้วยตนเอง ดังนั้น หากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการแก้ไขก่อน คือ ยังยึดถือ วัฒนธรรมแบบยอมรับ พฤติกรรม เช่น นี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกักปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมาตนเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรม ที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหานั้นที่ยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญ ในการริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้ง โครงสร้าง กระบวนพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าการรับรู้ เช่นนี้

ได้รับการยืนยัน โดยผู้นั้นจากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นเมื่อพบกับตนเองว่าเป็น เช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหา อุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมตามผู้นำ โดยไม่ยั้งคิดของผู้ตามจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์การในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์การแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์การ ดังที่กล่าวแล้วว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว ให้บุคคลในองค์การนั้นยอมรับ ซึมซับวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติ อย่างเดียวกันเกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้ การทำงานของหมู่คณะประสบความสำเร็จ สมาชิกในองค์การนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้ บุคคลในองค์การเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์การจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่าง ในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์การ

#### ประเภทของวัฒนธรรมองค์การ

Robbins (1996, pp. 683-684) ศึกษาประเภทของวัฒนธรรมองค์การและคนใน วัฒนธรรมแต่ละประเภท โดยแบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบวิชาการ (Academy) เป็นวัฒนธรรมที่ให้บุคคลในองค์การรับผิดชอบ งานของตนพนักงานที่มีความต้องการที่จะทำงานแต่ละงานทั้งหมดมากกว่าที่จะทำงานเฉพาะส่วน องค์การที่มีวัฒนธรรมแบบวิชาการมักจะรับผู้ที่เพิ่งสำเร็จการศึกษาเข้าทำงานและมีระบบการ ฝึกอบรมพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคเฉพาะเพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การได้วัฒนธรรมแบบวิชาการจะมุ่งสร้างพนักงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน (Specialist) ขึ้นเพื่อปฏิบัติงาน ซึ่งองค์การที่มักจะมีวัฒนธรรมแบบวิชาการมัก ได้แก่ บริษัทเอกชน เช่น โคคา-โคลา, IBM เป็นต้น

2. วัฒนธรรมแบบสโมสร (Club) วัฒนธรรมแบบสโมสรจะให้ความสำคัญกับ ความจงรักภักดีความผูกพันและความสอดคล้องกันตลอดจนความกลมเกลียวหรือเป็นอันหนึ่งอัน เดียวกันสมาชิกในองค์กรวัฒนธรรมแบบสโมสรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความอาวุโส ในองค์กรองค์การที่มีวัฒนธรรมแบบสโมสรมักจะพัฒนาและฝึกผู้บริหารให้เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ อย่างกว้างขวางแบบ Generalist องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้มักจะ ได้แก่ หน่วยงานราชการ กองทัพ เป็นต้น

3. วัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลหรือทีมกีฬา (Baseball team) วัฒนธรรมแบบเบสบอลนี้ จะเป็นทีมรวมของผู้ที่เป็นคนมีความคิดริเริ่มและกล้าเสี่ยงเนื่องจากวัฒนธรรมแบบนี้จะให้

ความสำคัญกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถโดยเน้นที่ผลผลิตหรือผลงานที่พนักงานสร้างขึ้นในองค์กรมากกว่าการพิจารณาถึงอายุหรือประสบการณ์ของพนักงานองค์กรมักจะมีระบบการจูงใจและให้อิสระแก่พนักงานในการสร้างผลงานที่ดีหรือผู้ที่มีผลงานดีเด่น (Star performers) องค์กรที่มีมักจะมีวัฒนธรรมแบบทีมเบสบอลมาก ได้แก่ บริษัทที่ปรึกษาธนาคารทนายความบริษัทที่มีกิจการทำทำการบัญชีบริษัทโฆษณาและการวิจัยทางชีวภาพ เป็นต้น

4. วัฒนธรรมแบบการป้องกัน (Fortress) วัฒนธรรมแบบนี้จะเน้นการป้องกันองค์กรซึ่งเน้นความอยู่รอดขององค์กรองค์กรจะทำงานที่ท้าทายและอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย องค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบนี้อาจเคยมีวัฒนธรรมแบบอื่นมาก่อนองค์กรที่มีมักจะมีวัฒนธรรมแบบป้องกันมาก ได้แก่ กิจการสำรวจน้ำมันร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป วัฒนธรรมแต่ละแบบดังกล่าว สามารถสร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรได้ทั้งสิ้น การยึดวัฒนธรรมแบบใดหรือผสมผสานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับจุดเน้นด้านกลยุทธ์ขององค์กร และความจำเป็นของเงื่อนไขแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ จึงเป็นความรับผิดชอบโดยตรงของผู้นำที่ต้องมีให้องค์กรหยุดชะงักกันอยู่กับวัฒนธรรมเดิม ซึ่งอาจเหมาะสมกับอดีตแต่ไม่อาจทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อีกต่อไป

#### องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร

ธงชัยสมบูรณ์ (2549, หน้า 81) กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร คือ

1. พฤติกรรมธรรมดา หมายถึง พฤติกรรมปกติของบุคคลที่สังเกตได้ เช่น การใช้ภาษา การประกอบพิธีกรรมต่าง ๆ
2. บรรทัดฐาน หมายถึง แนวคิดที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มคนในองค์กร เช่น บรรทัดฐานของการได้รับค่าจ้างที่เป็นธรรม
3. ค่านิยมที่เด่นชัดมักถูกกำหนดโดยองค์กร เช่น การสร้างคุณภาพให้ผลิตภัณฑ์
4. ปรัชญาเป็นแนวความคิดที่ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรในด้านต่าง ๆ รวมทั้งนโยบายเกี่ยวกับคนในองค์กรและลูกค้าด้วย เช่น การใช้ระบบราชการที่มีความยืดหยุ่น การกำหนดโครงสร้างแบบตามหน้าที่และตามโครงการ
5. กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่เป็นอยู่ในองค์กรระยะเวลานานแล้วและสมาชิกใหม่ขององค์กรจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อให้ตนเป็นหน้าที่ยอมรับของสังคมในองค์กร
6. ความรู้สึกหรือบรรยากาศบรรยากาศที่ปกคลุมองค์กรทำให้คนในองค์กรรู้สึกได้เกิดจากการวางผังด้านกายภาพรวมทั้งวิธีการที่สมาชิกในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นกับลูกค้าและกับบุคคลภายนอกองค์กรตัวอย่างของบรรยากาศภายในองค์กรมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันอย่างสุขภาพเมื่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนแปลงฝ่ายทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทในการปรับ

บรรยากาศขององค์กรให้เหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกได้ โดยเฉพาะบริษัทหรือองค์กรที่มีวัฒนธรรมของระบบราชการสูง เช่น การเน้นเรื่องสายการบังคับบัญชาการตัดสินใจแบบรวมอำนาจมีการจ้างงานแบบถาวรและมีนโยบายการเลื่อนตำแหน่งภายในองค์กรที่เข้มงวดองค์กรเหล่านี้จะประสบปัญหาการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรค่อนข้างสูง

7. เทคโนโลยีความก้าวหน้าของเทคโนโลยีได้ขยายตัวไปสู่องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกและคนในองค์กรส่วนใหญ่ก็รับรู้ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านนี้เทคโนโลยีที่ส่งผลต่อการปฏิบัติของการจัดการมนุษย์ในองค์กร ได้แก่ เทคโนโลยีด้านข้อมูลกานำเอาระบบคอมพิวเตอร์เข้ามาใช้ในการจัดการงานบุคคลเป็นเรื่องที่ทันสมัยรวดเร็วและประหยัดกว่าการจัดเก็บข้อมูลในระบบเดิมนอกจากระบบคอมพิวเตอร์แล้วเทคโนโลยีด้านข้อมูลยังก้าวหน้าไปอย่างต่อเนื่องมีการพัฒนาไมโครคอมพิวเตอร์โปรแกรมเครือข่ายการติดต่อสื่อสารโทรคมนาคมและสื่อจากอินเทอร์เน็ต เทคโนโลยีสมัยใหม่เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อการจัดการมนุษย์ในองค์กร

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกศึกษาองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรตามแนวคิดของ Patterson

Patterson (1986, pp. 50-51) ได้กล่าวถึงวัฒนธรรมสถานศึกษาว่ามีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ ได้แก่

1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purposes)
2. ด้านการมอบอำนาจ (Empowerment)
3. ด้านการตัดสินใจ (Decision making)
4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community)
5. ความไว้วางใจ (Trust)
6. ด้านความมีคุณภาพ (Quality)
7. ด้านการยอมรับ (Recognition)
8. ด้านความเอื้ออาทร (Caring)
9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)
10. ด้านความหลากหลายของบุคคล (Diversity)

วัฒนธรรมสถานศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมบุคลากรในโรงเรียน 10 ประการ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (School purposes) คือ การปฏิบัติงานของโรงเรียนทุกแห่งต่างก็มีจุดหมายที่จะทำงานให้บรรลุมุ่งประสงค์ของโรงเรียน การที่จะทำงานให้

บรรลุมุ่งประสงค์ของโรงเรียน บุคลากรในโรงเรียนควรมีโอกาสร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ เมื่อโรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนแล้ว ควรประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจ เห็นคุณค่าและความสำคัญเกี่ยวกับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลร่วมกัน รวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนไว้ ดังนี้

เจเลียว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ขององค์การ หมายถึง การประชาสัมพันธ์ ชี้แจงถึงปณิธาน วิสัยทัศน์ และจุดมุ่งประสงค์ขององค์การอย่างละเอียดชัดเจน จนทำให้บุคลากรทราบทิศทางการปฏิบัติงาน หรือการประพฤติตนให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2546, หน้า 122-123) กล่าวว่า ลักษณะของความสำคัญของความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเป็นลักษณะของการกำหนดขึ้นต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัจจุบันปัญหาหากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาก่อนย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้ การกำหนดความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องกับปัญหาที่มีความต้องการที่แท้จริงและต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดความมุ่งประสงค์ด้วย ซึ่งความคิดในการกำหนดความมุ่งประสงค์ควรคำนึงถึงลักษณะดังต่อไปนี้

1. ควรมีความสัมพันธ์กับความต้องการขององค์การและควรจะสนับสนุนสอดคล้องกับความมุ่งประสงค์ในระดับที่สูงกว่านั้น คือ ความมุ่งประสงค์ที่กำหนดขึ้นควรได้จากการศึกษาวิเคราะห์ความมุ่งประสงค์ของหน่วยงานในระดับที่สูงเพื่อช่วยให้ความมุ่งประสงค์ในระดับที่สูงกว่านั้นประสบผลสำเร็จดัง เช่น กรมสามัญศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัดมีความมุ่งประสงค์ให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนที่เน้นประสบการณ์ด้านอาชีพในท้องถิ่นให้นักเรียน โรงเรียนก็ควรมีความมุ่งประสงค์ในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความมุ่งประสงค์ของกรมสามัญศึกษานั้น เป็นต้น

2. ต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องจึงจะทำให้ความมุ่งประสงค์ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น ในการจัดทำความมุ่งประสงค์ควรให้สมาชิกขององค์การเข้ามีส่วนร่วมในการจัดทำด้วยเพื่อให้เป็นที่เข้าใจกันทุกฝ่ายเป็นที่ยอมรับและแปลความได้ถูกต้องด้วย

3. ต้องมีความเป็นไปได้ไม่ได้กำหนดขึ้นมาอย่างเลื่อนลอยหรือเป็นอุดมคติเมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้ เช่น โรงเรียนกำหนดความมุ่งประสงค์ให้นักเรียนทุกคนในโรงเรียนใช้เครื่องคอมพิวเตอร์เป็นทั้งที่โรงเรียนยังไม่มีเครื่องคอมพิวเตอร์ให้นักเรียนฝึกหัดก็ย่อมเป็นไปได้ เป็นต้น

4. ควรมีลักษณะท้าทายความมุ่งประสงค์ต้องไม่ยาก จนเกินไปจนเกิดความท้อถอย หรือไม่อาจจนเกินไป จนสามารถทำได้ในระยะสั้น ๆ ควรให้มีความสมเหตุสมผลในลักษณะที่ยากพอควรเพื่อให้เป็นสิ่งที่ท้าทายและจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

5. ความมุ่งประสงค์ที่ดีควรระบุไว้อย่างชัดเจนและเข้าใจง่าย ไม่ใช่ถ้อยคำวกวนยากต่อความเข้าใจการที่มีความมุ่งประสงค์ที่ชัดเจนและเข้าใจง่ายจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีหลักยึดถือและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน สามารถรวบรวมทุ่มเทความสามารถทั้งกำลังและความคิดและกำลังแรงได้อย่างเต็มที่

การกำหนดความมุ่งประสงค์เป็นขั้นตอนต่อเนื่องจากการกำหนดสภาพปัญหาและปัญหาหรืออาจจะกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การกำหนดสภาพปัจจุบันและปัญหาเป็นจุดเริ่มต้นที่จะทำให้สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ได้อย่างถูกต้องหากไม่ทราบสภาพปัจจุบันและปัญหาที่ย่อมไม่สามารถกำหนดความมุ่งประสงค์ที่ดีได้แม้จะกำหนดขึ้นก็จะได้ความมุ่งประสงค์ที่ไม่สอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการที่แท้จริงขององค์การ

เหตุผลสำคัญก็คือว่า ปัญหา คือ สภาพที่ไม่พึงปรารถนาหรือสภาพที่ไม่ต้องการให้เกิดขึ้นแต่วัตถุประสงค์ คือ สภาพที่พึงปรารถนาหรือสภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้น ในอนาคต ดังนั้นปัญหาจึงเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดวัตถุประสงค์

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา หมายถึง สิ่งที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษา โดยบุคลากรมีโอกาสร่วมกันกำหนดความประสงค์นับตั้งแต่ผู้บริหารลงไปจนถึงผู้ปฏิบัติงานในระดับล่าง เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการและประเมินผลร่วมกันรวมทั้งคำนึงถึงการตัดสินใจที่มีผล ต่อความมุ่งประสงค์ของสถานศึกษาด้วย

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 23) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การที่สถานศึกษาได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าประสงค์ของสถานศึกษาด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ ทำให้บุคลากรเกิดความตระหนัก เห็นคุณค่าและความสำคัญในเป้าประสงค์ของสถานศึกษา การนำเป้าประสงค์ไปใช้ในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้เป้าประสงค์ของสถานศึกษابรรลุผลสำเร็จ

Kast and Rosenzweig (1985, p. 179) กล่าวว่า ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง ความปรารถนาในอนาคต ซึ่งบุคคล คณะบุคคลหรือองค์กรมุ่งพยายามจะทำให้สำเร็จ โดยนัยนี้ความมุ่งประสงค์จึงหมายรวมถึงงานที่ได้รับมอบหมายหรือหน้าที่ ภารกิจ ความมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย สิ่งที่กำหนดให้และเวลาที่กำหนด



จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนร่วมกับการวางแผนงานหรือโครงการมีความสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนและสภาพปัญหาปัจจุบัน ประชาสัมพันธ์ชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนเข้าใจถึงเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนมีการประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกัน ตระหนักและเห็นคุณค่าความสำคัญของเป้าประสงค์ของโรงเรียน ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อบรรลุสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

2. ด้านการมอบอำนาจ (Empowerment) คือ ในการปฏิบัติงานผู้บริหารจะต้องเห็นความสำคัญของการใช้อำนาจในการตัดสินใจแก่ครูในโรงเรียนในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคคลในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการมอบอำนาจไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า การมอบอำนาจ หมายถึง ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ครูอาจารย์ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสารในการปฏิบัติงานแก่ครูอาจารย์ ในสถานศึกษาอย่างเท่าเทียมกัน การมอบอำนาจแก่หัวหน้าชั้นรองลงขึ้นอยู่กับขนาดของงานที่จะรับผิดชอบ ตามปกติมักจะกำหนดขอบเขตของอำนาจเป็นลายลักษณ์อักษร

เจลิยว ภาคะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า การมอบอำนาจ หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจในการตัดสินใจแก่บุคคลในองค์กร ในบางสถานการณ์ พร้อมทั้งให้โอกาสในการรับรู้ข่าวสาร และการได้รับปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรในองค์กรอย่างเท่าเทียมกัน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านการมอบอำนาจ หมายถึง การเห็นความสำคัญและมอบอำนาจการตัดสินใจปฏิบัติงานให้กับครูผู้สอนรับผิดชอบงานในบางสถานการณ์ โดยการจัดวางตัวบุคคลให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ง่ายเสมอภาคและเป็นธรรม พร้อมทั้งเปิดโอกาสในการรับรู้ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน

3. ด้านการตัดสินใจ (Decision making) เป็นภารกิจสำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของกระบวนการบริหาร ในการตัดสินใจผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการตัดสินใจไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การเลือกวิธีปฏิบัติที่เห็นว่าดีที่สุดเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งนอกจากต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง

เป็นปัจจุบันยังต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การตัดสินใจจึงเป็นภารกิจที่ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องร่วมกัน โดยที่ทุกฝ่ายมีโอกาสแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจ เฉลียว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจ ผู้บริหารควรคำนึงถึงความเป็นไปได้ และผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่องค์กร พร้อมทั้งการมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มากที่สุด

Hoy and Mikel (2013, p. 217) กล่าวว่า ขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขอมรวบรวมทั้งระบุซึ่งถึงสภาพและขอบเขตปัญหา
2. วิเคราะห์ปัญหาสร้างเกณฑ์ที่เชื่อถือได้ในการแก้ปัญหา
3. พัฒนาแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติการรวมทั้งการระบุทางเลือกต่าง ๆ การพยากรณ์ผลตามที่เป็นไปได้ของแต่ละทางเลือก
4. การใคร่ครวญและเลือกทางเลือกที่ปฏิบัติ
5. เริ่มแผนปฏิบัติการ

Yulk (2002, p.81) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับการใช้กระบวนการตัดสินใจที่หลากหลาย โดยยอมให้ผู้อื่นมีอิทธิพลบางอย่างเหนือการตัดสินใจของผู้บริหารโดยทั่วไปคำศัพท์ที่ใช้อ้างอิงถึงลักษณะของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การปรึกษาหารือ การตัดสินใจร่วมกัน การมีส่วนร่วมในอำนาจ การกระจายอำนาจ และการบริหารแบบประชาธิปไตย

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านการตัดสินใจ หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน มีการทบทวนจุดมุ่งหมายและปรับเปลี่ยนจุดมุ่งหมายให้เป็นปัจจุบัน โดยใช้ข้อมูลข่าวและสารสนเทศเป็นองค์ประกอบในการตัดสินใจให้มาก

4. ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน (Sense of community) หมายถึง ในการปฏิบัติงานควรยึดโรงเรียนเป็นหลัก โดยถือว่าครู และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานจึงควรให้ความช่วยเหลือ และพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีความผูกพัน รู้จักรับผิดชอบ ช่วยเหลือ และพัฒนาโรงเรียนร่วมกันให้มากที่สุดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนจึงเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารซึ่งรับผิดชอบในโรงเรียนจะต้องสำรวจขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานอยู่เสมอ และควรตระหนักว่า การสร้างความผูกพันและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน จะช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า และทำให้เขามีความรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียน ขณะเดียวกันผู้บริหารควรดำเนินงานโดยยึดองค์กรเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งคอยกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน

เห็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของโรงเรียนให้มากที่สุด (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา หมายถึง ความประทับใจในสถานศึกษานั้น ก็จะเกิดความรู้สึกรักและผูกพันในสถานศึกษานั้น

เจลิยว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร หมายถึง การที่ผู้บริหารดำเนินงานโดยยึดองค์กรเป็นหลัก โดยให้ความช่วยเหลือและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรเป็นความสำคัญของการเป็นเจ้าของหน่วยงานให้มากที่สุด

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หมายถึง บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันสร้างบรรยากาศให้เกิดความรักและหวงแหนโรงเรียน ด้วยการให้ความช่วยเหลือกันและกัน มีกิจกรรมกระตุ้นให้รู้สึกผูกพัน เห็นความสำคัญและปลุกฝังจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของร่วมกัน มีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวในขณะปฏิบัติงานและพัฒนางานที่อยู่ในความรับผิดชอบร่วมกัน

5. ด้านความไว้วางใจ (Trust) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคลากรในโรงเรียน (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความไว้วางใจไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารควรให้ออกาสครู เลือกรทำงานตามความต้องการและให้ความไว้วางใจว่าครูจะสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี เมื่อคนเรามีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะเกิดความรู้สึกเชื่อมั่น อบอุ่น ยอมรับในค่าแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในโรงเรียนจะดำเนินไปได้อย่างสะดวกราบรื่นยิ่งขึ้น

เจลิยว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการตัดสินใจปฏิบัติงานต่าง ๆ ของบุคคลในองค์กร และทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

วารสาร เมืองพวน (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การที่สถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกปฏิบัติงานตามความรู้ ความสามารถและความต้องการ การให้ความเชื่อมั่นในศักยภาพของบุคลากรที่จะปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งบุคลากรที่มีการสื่อสารแบบเผยความรู้สึกต่อกัน ทำให้บรรยากาศ การปฏิบัติงานเต็มไปด้วยความไว้วางใจกัน

Tracy and Morin (2001, p. 2) กล่าวว่า ความไว้วางใจคงอยู่เมื่อบุคคลอื่นบอกให้คุณกระทำการใด ๆ ก็ตาม โดยไม่มีการอธิบายละเอียดทุกขั้นตอนและคุณทำสิ่งนั้นเพราะคุณมั่นใจว่า

บุคคลนั้นถือเอาประโยชน์ของคุณเป็นสิ่งสำคัญที่สุด และจะไม่กระทำการใด ๆ ก็ตามที่จะก่อให้เกิดผลเสีย หรือเกิดโทษแก่คุณ

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านความไว้วางใจ หมายถึง การไว้นใจเชื่อใจให้การยอมรับซึ่งกันและกัน มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร และผู้บริหารสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นด้วยการให้บุคลากรมีอิสระในการทำงานเพื่อแสดงความสามารถได้อย่างเต็มที่ สามารถเลือกวิธีการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จได้ตามจุดมุ่งหมาย

6. ด้านความมีคุณภาพ (Quality) คือ ความเกี่ยวข้องกับคุณค่าและการคาดหวังให้ครูปฏิบัติอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน เชื่อมั่นในประสิทธิภาพการทำงานของครูและความสามารถของนักเรียน รวมทั้งให้ความสำคัญในการสร้างบรรยากาศของความเห็นอกเห็นใจและความร่วมมือของคนทุกคนของโรงเรียน (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการความมีคุณภาพไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความมีคุณภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานของสถานศึกษาจะต้องคำนึงถึงมาตรฐานของงานและคุณภาพของครูและนักเรียน โดยครูอาจารย์จะกระตุ้นให้เกิดการร่วมและก่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความไว้วางใจกันและความรู้สึกแบบครอบครัว

เฉลียว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาให้สมาชิกขององค์กรมีคุณภาพมากขึ้น

นิภารัตน์ ป้อสีลา (2550, หน้า 31) กล่าวว่า ความมีคุณภาพนั้น หมายถึง สถานศึกษาคำนึงถึงมาตรฐานสูงสุดของงานและการสร้างขวัญกำลังใจแก่บุคคลในสถานศึกษา เพื่อพัฒนาให้สมาชิกของสถานศึกษามีคุณภาพขึ้น ซึ่งเป็นความคาดหวังของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐานและคุณภาพของนักเรียน

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านความมีคุณภาพ หมายถึง การที่ผู้บริหารคำนึงถึงคุณภาพของครูและนักเรียน ให้คุณค่ากับการนำมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานมาเป็นแนวทางปฏิบัติงาน โดยมีการประเมินผลการทำงานของครูว่ามีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

7. ด้านการยอมรับ (Recognition) คือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสและยอมรับความคิดเห็นที่ดีของบุคลากร เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีขวัญและกำลังใจ และส่งผลที่ดีต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับจากผู้อื่น

(Patterson, 1986, pp. 50-51) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการพื้นฐานตามแนวคิดของมาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวไว้ว่าการจูงใจบุคคลให้เกิดแรงจูงใจในการทำกิจกรรมใด ๆ มีลำดับความต้องการ 5 ชั้น คือ ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Security needs), ความต้องการที่จะเป็นเจ้าของ (Belongingness needs) ความต้องการการยอมรับนับถือ (Esteem needs), และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงการยอมรับไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง การที่โรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นที่ตรงรวมทั้งยอมรับในความสำเร็จและผลงานของครูและนักเรียน เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงเป็นผู้มีอิทธิพลต่อความรู้สึกรักใคร่และพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน อีกทั้งมีบทบาทต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงาน

เจลิยว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารยอมรับและเห็นคุณค่าของบุคลากรพร้อมทั้งส่งเสริมบุคลากรในองค์การในการแสวงหาแนวคิดที่ดีและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

Gordon (1991, p. 121) กล่าวว่า การยอมรับ หมายถึง สิ่งที่บุคคลหรือกลุ่มมีความเห็นต่อสิ่งต่าง ๆ ว่าถูกต้องหรือเหมาะสม โดยอยู่บนพื้นฐานของความรู้ความเข้าใจในสิ่งนั้น ๆ และมีการตัดสินใจเพื่อนำไปปฏิบัติงานจริง ๆ ต่อไป

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านการยอมรับ หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้แสวงหาแนวคิดที่ดี และยอมรับในความคิดใหม่ ๆ ของครูและนักเรียน พร้อมทั้งส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานและยอมรับข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานของครูและให้โอกาสในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ยกย่องชมเชยในความสำเร็จของครูและนักเรียน บุคลากรภายในโรงเรียนต่างยอมรับความคิดเห็นและความรู้ ความสามารถซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกันและเต็มใจทำงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

8. ด้านความเอื้ออาทร (Caring) คือ องค์กรควรเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคคลในองค์กร (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความเอื้ออาทรไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทิก (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่ การปฏิบัติงานของครู และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การสร้างความพึงพอใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การที่บุคลากรจะทำงานอย่างมีคุณภาพและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีนั้น บุคลากรต่างก็ปรารถนาความก้าวหน้าในอาชีพของตน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน

เจเลียว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ และส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร

นิภารัตน์ ปือสีลา (2550, หน้า 34) กล่าวว่า ความเอื้ออาทร หมายถึง ความเอาใจใส่ดูแล และมีความเอื้อเฟื้อต่อกันของบุคลากรในสถานศึกษา

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านความเอื้ออาทร หมายถึง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน จัดสวัสดิการที่เหมาะสมให้กับบุคลากร และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บุคลากรภายในโรงเรียนให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความผูกพันกันและเต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของงาน

9. ด้านความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) คือ การที่โรงเรียนเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในโรงเรียน ยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมเป็นหลัก ความซื่อสัตย์ ความสุจริต เป็นวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อ ค่านิยม การประพฤติปฏิบัติของบุคลากรที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญกับคุณธรรมแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานสม่ำเสมอ พร้อมทั้งรักษาไว้ ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความซื่อสัตย์ไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทร์ (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การปฏิบัติที่ยึดมั่นในแนวทางแห่งจริยธรรมเป็นหลัก เนื่องจากจริยธรรมเป็นสิ่งจำเป็นและมีความสำคัญต่อมนุษย์ทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม และเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยให้สถานศึกษามีความสงบเรียบร้อย

เจเลียว ภากะสัย (2550, หน้า 10) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ของบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งรักษาไว้ ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

เอกชัย ชิม โศตร (2549, หน้า 35) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริตนั้น หมายถึง สถานศึกษาเห็นคุณค่าของความเป็นเอกภาพและความซื่อสัตย์ของบุคคลในสถานศึกษา ให้คำยกย่องชมเชยและให้ผลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความซื่อสัตย์ พร้อมทั้งรักษาไว้ ซึ่งมาตรฐานในการปฏิบัติงานและคุณภาพของบุคลากร

จากที่กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่าด้านความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง การที่ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต ประพฤติตนอย่างเหมาะสม ยึดมั่นในหลักจริยธรรม โดยการปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย ตรงต่อเวลาและเต็มเวลา มีการให้รางวัลและการลงโทษต่อบุคลากรทุกคนอย่างถูกต้องยุติธรรมและเสมอหน้ากัน

10. ด้านความหลากหลายของบุคคล (Diversity) คือ คุรมีค่านิยมในด้านปรัชญาหรือความเชื่อตลอดจนบุคลิกภาพที่แตกต่าง ซึ่งแต่ละคนจะมีวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน มีค่านิยม

ในด้านการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียน แต่ละคนที่แตกต่างกันเพื่อตอบสนองความต้องการ ส่วนตัวของนักเรียนที่แตกต่างในแต่ละคน (Patterson, 1986, pp. 50-51) นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการ ได้กล่าวถึงความหลากหลายของบุคคลไว้ ดังนี้

กชนิกา พลจันทร์ (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคลากร หมายถึง ความคิดเห็นที่แตกต่างกันในการปฏิบัติ และการเรียนรู้ ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง ให้มีความเชื่อ และพฤติกรรมที่คล้อยตามกลุ่ม ทำให้เกิดความสามัคคี ชิดเหนียวกันระหว่างสมาชิก ทำให้คงอยู่ เป็นกลุ่มต่อไปได้และโรงเรียนเกิดการพัฒนามีความเจริญก้าวหน้า นำไปสู่จุดมุ่งประสงค์และ แสดงถึงค่านิยมของสถานศึกษา

เฉลียว ภากะสัย (2550, หน้า 11) กล่าวว่า ความหลากหลายของบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคลากรในทักษะ และวิธีการปฏิบัติงาน ของบุคลากรในองค์กร พร้อมทั้งมีการยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบ และวิธีการ ที่แตกต่างของแต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์และค่านิยมขององค์กร

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ด้านความหลากหลายของบุคคล หมายถึง การเห็น ความสำคัญของความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านทักษะและวิธีการปฏิบัติงานและแต่ละบุคคล พร้อมทั้งยืดหยุ่นและผสมผสานความแตกต่างในรูปแบบและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันของ แต่ละบุคคลให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของงาน

### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การ ของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

สุชาติ ชุ่มชื่น (2554, หน้า 25) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารในการนำกลุ่มให้กระทำกิจกรรมทางวิชาการในบังเกิดผลต่อการสอนของครูและ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 3-20) ได้กำหนด องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิชาการไว้ผู้บริหารต้องมีด้านความสามารถ (Abilities) ประกอบด้วย ความสามารถในการรวมน้ำใจบุคลากรในโรงเรียนความสามารถในการสร้างเครือข่าย การปฏิบัติงานความสามารถในการนำความคิดวิธีการนวัตกรรมใหม่ ๆ มาสู่โรงเรียนเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์และความสามารถในการนำโรงเรียนให้ทำงานจนบรรลุ วัตถุประสงค์ไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. การกระตุ้นให้ครูตระหนักและเห็นด้วยในการพัฒนาโรงเรียนและคาดหวังไว้ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

2. การมีบทบาทสำคัญในการใช้ยุทธศาสตร์เพื่อปรับปรุงงานด้านวิชาการ
3. การสร้างสิ่งจูงใจให้ครูและใช้ระบบการให้รางวัลที่สนับสนุนงานวิชาการ
4. การติดตามดูแลความก้าวหน้าด้านวิชาการ
5. การใช้ทรัพยากรบุคคลและวัสดุอย่างสร้างสรรค์
6. การสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
7. การติดตามดูแลการปฏิบัติการสอนของครู
8. การสังเกตการณ์สอนของครูและให้ข้อมูลย้อนกลับ

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

นภาดาว เกตุสุวรรณ (2555) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงกับการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาพอเพียงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงกับการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาพอเพียงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

น้ำฝน รักษากลาง (2553) ได้ทำการศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน โดยที่ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 5 ด้านร่วมกันสามารถอธิบายผลการประเมินคุณภาพนอกได้ประมาณร้อยละ 87.3

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กัน ดังนี้

Gordon et al. (1990, p. 621) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง ระบบค่านิยม ความเชื่อและพฤติกรรมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งจะเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างในการสร้าง



บรรทัดฐานของกลุ่มวัฒนธรรมจะช่วยให้บุคคลรู้ว่าเขาต้องทำอะไรและต้องประพฤติหรือมีพฤติกรรมอย่างไร

Robbins (1997, p. 237) ได้กล่าวถึงลักษณะของวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย ลักษณะ 15 ประการ คือ

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกล้าเสี่ยง (Innovation and risk taking; Risk to lurance) เป็นระดับของการสนับสนุนให้พนักงานประดิษฐ์คิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ตลอดจนมีความกล้าเสี่ยงในการปฏิบัติงานหรือตัดสินใจในองค์การความรับผิดชอบอิสระเสรีภาพในการคิดค้นหรือริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ ที่องค์กรเปิดโอกาสให้บุคคล

2. การให้ความสนใจในรายละเอียด (Attention to detail) คือ การที่พนักงานให้ความสำคัญในรายละเอียดการดำเนินการในองค์การเพียงไร กล่าวคือ องค์กรมุ่งหวังให้พนักงานปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องในรายละเอียดต่าง ๆ

3. การมุ่งผลสำเร็จหรือผลงาน (Outcome orientation) ระดับของการที่ผู้บริหารในองค์การให้ความสำคัญกับผลสำเร็จหรือผลงานขององค์การมากกว่ากระบวนการหรือวิธีการในการบรรลุผลดังกล่าวเป็นการพิจารณาว่าองค์การเน้นผลงานหรือวิธีการในการทำงาน

4. การให้ความสำคัญกับบุคคล (People orientation) การตัดสินใจหรือดำเนินการต่าง ๆ ในองค์การพิจารณาถึงผลกระทบต่อบุคคลในองค์การมากน้อยเพียงไรเป็นการพิจารณาถึงลักษณะขององค์การด้านการให้ความสำคัญของบุคคล

5. การทำงานเป็นทีม (Team-orientation) องค์การมีการออกแบบงานหรือจัดรูปงานที่ให้การงานมีการร่วมกันทำงานในรูปทีมงานมากกว่าให้บุคคลแต่ละคนทำงานโดยอิสระหรือเน้นการทำงานรายบุคคล

6. การทำงานเชิงรุก (Aggressiveness) องค์การให้ความสำคัญกับระดับของการแข่งขันและการปฏิบัติงานเชิงรุกของพนักงานในองค์การมากน้อยเพียงใดองค์การกระตุ้นหรือเน้นการแข่งขันมากกว่าปล่อยให้ทุกอย่างดำเนินไปเรื่อย ๆ หรือตามยถากรรมมากน้อยเพียงไร

7. ความมีเสถียรภาพ (Stability) ระดับของการให้ความสำคัญกับการรักษาเสถียรภาพและสภาพเดิมขององค์การมีมากน้อยเพียงไร

8. ทิศทางขององค์การ (Direction) การปฏิบัติงานขององค์การมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้ชัดเจนมากน้อยเพียงไร

9. บูรณาการในองค์การ (Integration) คือ ระดับของการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างหน่วยงานย่อย ๆ ในองค์การการสนับสนุนให้มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อย การปฏิบัติที่สอดคล้องกลมกลืนกันของหน่วยงานย่อยในองค์การ

10. การสนับสนุนจากผู้บริหาร (Management support) ได้แก่ ระดับของการให้การช่วยเหลือและสนับสนุนต่อผู้ได้บังคับบัญชาของผู้บริหาร

11. การควบคุม (Control) ได้แก่ การที่องค์กรมีกฎระเบียบข้อบังคับตลอดจนการบังคับบัญชาโดยตรงในการควบคุมพฤติกรรมของพนักงาน

12. การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identity) คือ ระดับของการที่สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อหรือเห็นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและมององค์กรทั้งองค์กรในภาพรวมมากกว่าการสนใจเฉพาะหน่วยงานของตน

13. ระบบการให้รางวัล (Reward system) ได้แก่ การที่องค์กรมีระดับของการให้รางวัลจากผลงานของพนักงานมากกว่าการให้รางวัลจากความสนิทกันระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว

14. การจัดการกับความขัดแย้ง (Conflict tolerance) คือ ระดับของการที่องค์กรสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถวิพากษ์วิจารณ์และจัดการความขัดแย้งอย่างเปิดเผย

15. รูปแบบการติดต่อสื่อสาร (Communication pattern) ได้แก่ ระดับของความเป็นทางการในการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชา

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ดังนี้

ฉัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์ (2555) ได้ทำการศึกษา วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พิเชษฐ ทรวงโพธิ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำผลการวิจัย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล คือ

1. วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหารและมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร

2. วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านความก้าวหน้าด้านสถานะทางสังคมด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหารด้านเงินค่าจ้าง/ เงินเดือนด้านความยุติธรรมด้านความดีความชอบมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขการทำงานและความเป็นกันเองในงาน

3. วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จด้านการยอมรับด้านความรับผิดชอบที่ได้รับและมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

4. วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านความรับผิดชอบที่ได้รับด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหารและมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

รุจารินทร์ จิตต์แก้ว (2554) ได้ศึกษา อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีเพียงวัฒนธรรมเนื้องานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพันธกิจแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้ร้อยละ 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5

ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมกับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาเพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กร

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

Blasé and Blasé (2001, pp. 22-25) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ ประกอบด้วย หลักการภาวะความเป็นผู้นำ 2 ประการ และวิธีการ 11 วิธีการ ดังนี้

1. การสนทนากับครูเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Talk with teacher to promote reflection) ผู้บริหาร โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพจะเห็นคุณค่าของการสนทนาที่กระตุ้นให้ครู รู้จักจริงและมีผลสะท้อนกลับในการเรียนรู้ของเขา และการปฏิบัติงานในอาชีพมีวิธีการอยู่ 5 วิธีการ

1.1 การเสนอคำแนะนำ (Making suggestions) ผู้บริหารจะต้องให้ข้อเสนอแนะครู อาจทำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งพฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนจะส่งผลให้ครู มีความอบอุ่น เป็นกันเองและระบายความอัดอั้นตันใจ หรือเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน ซึ่งจะส่งผลให้ครูเกิดพฤติกรรมในทางสร้างสรรค์ เช่น ครูใช้วิธีสอนแบบต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้น ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างของนักเรียน มีการวางแผนการสอนอย่างรอบคอบ เกิดแรงบันดาลใจกล้าคิดกล้าทดลองวิธีการสอนแบบใหม่ ๆ ซึ่งจะส่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสอนของนักเรียนด้วย

1.2 การเสนอความคิดเห็นป้อนกลับ (Giving feedback) การป้อนกลับนี้จะเน้น พฤติกรรมในห้องเรียน โดยการเจาะจงถึงการเอาใจใส่และสนใจ ยกย่องชมเชย ซึ่งแสดงถึง การเข้าหาได้ของผู้บริหาร โรงเรียนสำหรับพูดคุยในเรื่องการติดตามผลของครู ผู้บริหารจะคอยให้ คำปรึกษา วิเคราะห์ ยอมรับการสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครู

1.3 การสร้างต้นแบบ (Modeling) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องสาธิตการสอน ในชั้นเรียน และที่ประชุม ทำตัวเป็นตัวอย่างปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับนักเรียน ผู้บริหาร โรงเรียนควรเป็น ผู้นำที่ไม่น่าเป็นทางการ และเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ เข้าออกในห้องเรียนต่าง ๆ เพื่อสาธิต การสอน แสดงความเอื้ออาทรต่อนักเรียนให้ครูได้เห็นเป็นประจำ

1.4 การสอบถามและเสนอความคิดเห็นและแนะนำ (Using inquiry and soliciting advice and opinions) ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องใช้วิธีการถามคณะครูและขอคำแนะนำจากครูถึง วิธีการสอน เนื้อหาหลักสูตร ซึ่งวิธีการถามและขอคำแนะนำจะมีผลกระทบในแง่บวก ก่อให้เกิด กำลังใจแก่ครู เกิดการชื่นชมในตนเอง รู้สึกมั่นคงในอาชีพและเกิดพฤติกรรมป้อนกลับ

1.5 การยกย่องสรรเสริญ (Giving praise) การยกย่องชมเชยที่จำเพาะเจาะจง ทั้งเป็นคำชมเชยส่วนตัว หรือการให้สังคมยอมรับ โดยการมอบใบประกาศเกียรติคุณ และการให้รางวัลอย่างเป็นทางการหรือเขียนคำชมเชยในใบประเมินผล เหล่านี้จะมีผลต่อแรงบันดาลใจของครู และมีผลต่อพฤติกรรม การตอบสนองของครูรวมถึงการเสริมกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพ

## 2. การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพกับครู (Promoting professional growth)

การส่งเสริมให้มีการพัฒนาวิชาชีพ โดยผู้บริหารให้โอกาสแก่ครูในการพัฒนาและครูสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนได้ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญ หรือมีประสบการณ์ในวิชาชีพของตนอย่างลึกซึ้งอย่างต่อเนื่อง มีวิธีการ 6 วิธีการ คือ

2.1 ให้ความสำคัญในการเน้นการศึกษาด้านการเรียนการสอน (Emphasizing the study of teaching and learning) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีการประชุมคณะครูเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน โดยเน้นการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์และเทคนิคการเรียนรู้ใหม่ ๆ ซึ่งจะต้องรู้เป้าหมายของคณะครูว่าจะต้องการทำอะไร สนับสนุนให้ครูเกิดนวัตกรรม ความคิดสร้างสรรค์ ผู้บริหารต้องทำตนเป็นผู้เรียนที่ดี โดยเข้าร่วมโครงการพัฒนาดังกล่าวด้วย

2.2 การส่งเสริมการทำงานร่วมกันในคณะครู (Supporting collaboration efforts among educators) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันระหว่างคณะครู เป็นสิ่งจำเป็นในการเรียนการสอนที่สัมฤทธิ์ผล การจัดทีมงาน การจัดเวลาให้ครูได้พบกันอย่างน้อยสองเดือนต่อครั้งเพื่ออภิปรายหาวิธีการเรียนการสอน

2.3 การพัฒนาการนิเทศการสอน (Developing coaching relationship) ผู้บริหารต้องสนับสนุนส่งเสริมให้ครูมีการฝึกหัดสังเกตการณ์สอนในห้องเรียน คล้ายกับครูพี่เลี้ยง เป็นศึกษานิเทศก์ เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้หาวิธีการสอนที่ดีที่สุดมาใช้

2.4 การส่งเสริม สนับสนุนและปรับปรุงโครงการใหม่ ๆ ให้ดีขึ้น (Encouraging and supporting redesign of programs) ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้วางแผนโครงการใหม่ ๆ และสนับสนุนวิธีการสอนหลากหลายวิธี ผู้บริหารต้องจัดหาแหล่งเรียนรู้ อุปกรณ์ที่จำเป็นเพื่อที่จะสนับสนุนโครงการ

2.5 การนำหลักพื้นฐานต่าง ๆ ของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่มาพัฒนาการทำงาน (Apply the principles of adult learning, growth and development to all phases of staff development) ผู้บริหารโรงเรียนต้องสร้างวัฒนธรรมของการทำงานร่วมกัน การสอบถาม การเรียนรู้ตลอดชีวิต ความร่วมมือในการกระทำ เช่น นี้ก่อให้เกิดความคิดที่ว่าครูเป็นแหล่งเรียนรู้ การปฏิสัมพันธ์โดยการสังเกตการณ์สอนในห้องเรียน จะมีผลกระทบมากกว่าการช่วยเหลือภายนอก เพราะจะทำให้ครูมีความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานจากผู้นิเทศ

2.6 การวิจัยในชั้นเรียนเพื่อประกอบการตัดสินใจในการสอน (Implementing action research to instructional decision making) ผู้บริหารต้องพยายามให้มีการวิจัยในโรงเรียน ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่ตามโครงการวิจัย ผู้บริหารส่วนใหญ่จะละเอียดพิถีพิถันในการศึกษาถึงความพร้อม ความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ถ้าผู้บริหารไม่มีข้อมูลพื้นฐานของห้องเรียน ของโรงเรียนแล้วครูไม่สามารถพิจารณาอย่างถ่องแท้ได้ว่าการเรียนการสอนในห้องเรียนของเขาจะมีผลอย่างไร การรวบรวมข้อมูลอย่างละเอียดเพื่อวิเคราะห์ปัญหาทำให้มีการพัฒนาคณะครู เพื่อที่จะพัฒนาวิธีการปฏิบัติโดยการเรียนรู้ที่จะแก้ปัญหา

ภาวะผู้นำเชิงของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนของคนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาและด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนของคนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานครและ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัววัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จวัฒนธรรมแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนของคนรุ่นใหม่ในเขตกรุงเทพมหานคร

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ พร พิเศษ (2546, หน้า 27) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง กลุ่มของค่านิยมร่วมที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าการปฏิบัติที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้งค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

Kluckhohn and Kelly (1995, p. 80) กล่าวว่า วัฒนธรรมในองค์กรว่าเป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์กรอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์กรหรือหน่วยงานให้กลมเกลียว ไม่แตกสลายลงไปความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์กรมีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นเครื่องสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เช่น ในองค์กรที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่าง

สมาชิกสูง เมื่อวิถีทั่วไปในองค์กร ได้สร้างแบบแผนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันอย่างกว้างขวาง พฤติกรรมการปฏิบัติของสมาชิกใหม่ในองค์กรก็จะซึมซับเรียนรู้ แพร่กระจายในเรื่องการแลกเปลี่ยนเรียนรู้นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมบุคคลในองค์กรนั้น ๆ ต่อไป ในขณะที่องค์กรที่มีการทำงานแบบใช้ความสามารถของเอกัตบุคคลเป็นหลัก ไม่มีการทำงานแบบร่วมมือ บุคคลในองค์กรนั้น เป็นต้น

2. การดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลจากวัฒนธรรมองค์กรทั้งเชิงบวกและเชิงลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรูปแบบการตัดสินใจในการแก้ปัญหาหรือการริเริ่มงานใหม่ในองค์กร โดยวัฒนธรรม องค์กรจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร เช่น ในกรณีที่องค์กรมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของบุคคลและจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้อย่างเร่งด่วนแต่ปรากฏว่าพฤติกรรมของบุคคลที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำและไม่มี ความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหาเหล่านั้นด้วยตนเอง ดังนั้น หากผู้นำไม่เป็นผู้ริเริ่มในการแก้ไขก่อน คือ ยังยึดถือ วัฒนธรรมแบบยอมรับ พฤติกรรม เช่น นี้ก็จะเป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติกักปิดกั้นก็จะเกิดการวางแผนปฏิบัติขึ้นมาเองว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม เนื่องจากเป็นวิธีการที่สอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรม ที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือ ความเกรงกลัว และในทางตรงกันข้ามมีวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นการยอมรับไม่ได้ เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือ ความกล้าหาญ ในการริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญในการศึกษาปัญหาขององค์กรทั้ง โครงสร้าง กระบวนการพฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กรเป็นอย่างมาก

3. วัฒนธรรมองค์กร ส่งผลให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการเรียนรู้ในภาวะช่วยเหลือตัวเองไม่ได้ ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตของบุคคลที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลรับรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาได้ และถ้าการรับรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยัน โดยผู้นั้นจากประสบการณ์ตรงของเขา โดยบุคคลนั้นเมื่อพบกับตนเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการเผชิญกับปัญหาหมดไป กลายเป็นคนย่อท้อต่อปัญหาอุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ วัฒนธรรมการยอมตามผู้นำโดยไม่ยั้งคิดของผู้ตามจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กรในที่สุด

4. วัฒนธรรมขององค์กรแสดงให้เห็นถึงความเป็นเอกภาพขององค์กร ดังที่กล่าวแล้วว่าวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว ให้บุคคลในองค์กรนั้นยอมรับ ซึมซับวิถีชีวิตหรือแนวปฏิบัติ

อย่างเดียวกัน เกิดความเป็นหนึ่งเดียวมีเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ซึ่งมีหน้าที่ช่วยส่งเสริมให้การทำงานของหมู่คณะประสบผลสำเร็จ สมาชิกในองค์กรนั้น ๆ เกิดความรักและผูกพันกัน นอกจากนี้ บุคคลในองค์กรเกิดความรู้สึกเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริกร สุขสุดไพศาล (2556) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครในด้านวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นชาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 ตามลำดับ ในขณะที่ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครมากที่สุดคือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความรับผิดชอบและลักษณะความเป็นชาย

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วรพจน์ สิงหราช (2548) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุนของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก 2) โรงเรียนขนาดเล็กมีปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน และการยอมรับนับถือสูงสุด ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติสูงสุด ตามลำดับ และโรงเรียนขนาดเล็กมีปัจจัยค้ำจุนด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงานสูงสุด ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัจจัยค้ำจุนด้านสถานะทางอาชีพ ด้านความเป็นส่วนตัว และด้านความสัมพันธ์กับชุมชน ตามลำดับ 3) โรงเรียนขนาดเล็กและโรงเรียนขนาดใหญ่มีปัจจัยจูงใจ-ค้ำจุน ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือและด้านความก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมี



นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน ด้านการประกันคุณภาพ การศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และด้านชุมชนที่ตั้งของโรงเรียนกั้วหน้าขยายตัว และสงบสุข แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็กด้านความสุข ในการทำงาน ด้านความมีศักดิ์ศรีของความเป็นครู และด้านการมีโอกาสช่วยเหลือนักเรียน สูงสุด ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ด้านความมี ศักดิ์ศรีความเป็นครู ด้านความสุขในการทำงานและด้านการมีโอกาสช่วยเหลือนักเรียนสูงสุด ตามลำดับ 5) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียน ขนาดใหญ่ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการมี ความพยายามไปสู่สถานะที่สูงขึ้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 6) ปัจจัยจูงใจ- คำจูงใจมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนขนาดเล็กและ โรงเรียนขนาดใหญ่ในเชิงบวก โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .721 และ โรงเรียนขนาดใหญ่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .676 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นพพนา วิภักดิ์ (2551) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ที่มีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ผู้บริหารมีประสบการณ์ในการบริหารต่างกัน ไม่แตกต่างกัน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของ ผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ณัฐพร ยศนิรันดร์กุล (2552) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจบรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบกผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัด กองทัพบกมีแรงจูงใจและการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูง ( $\mu = 3.78$  และ  $3.81$ ) สมรรถนะ ทางการบริหารอยู่ในระดับปานกลาง ( $\mu = 3.52$ ) ประสิทธิภาพการทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร

ระดับต้นระดับการศึกษาแรงจูงใจและบรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น  $r = 0.08, 0.14, 0.33$  และ  $0.34$  ตามลำดับ)

น้ำฝน รักษากลาง (2553) ได้ทำการศึกษาระดับต้นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 โดยเฉลี่ย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการบริหารจัดการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำทางวิชาการด้านความสามารถด้านการวางแผน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำทางวิชาการด้านการนิเทศ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเฉลี่ย พบว่า มีมาตรฐานอยู่ในระดับดีมาก ยกเว้นมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร และมาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับดี 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน โดยที่ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 5 ด้านรวมกันสามารถอธิบายผลการประเมินคุณภาพนอกได้ประมาณร้อยละ 87.3

ดวงดาว บุญกอง (2553) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านการตัดสินใจ 2) สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน 3) วัฒนธรรมโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .014. วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มี 5 ด้าน คือ วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถ

ร่วมกันทำนายสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร  
สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครในภาพรวม ได้ร้อยละ 81.60

พิเชฐ ทรวงโพธิ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับ  
แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาลผลการวิจัย พบว่า 1) กรมทรัพยากร  
น้ำบาดาลมีรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จรองลงมา คือ แบบปรับตัวแบบเครือข่ายและ  
แบบราชการ ตามลำดับ 2) บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพ  
รวมอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงสุดที่สุทธรองลงมา คือ  
แรงจูงใจด้านผู้บริหารแรงจูงใจด้านการยอมรับและแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม ตามลำดับ  
ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมากรองลงมา คือ วัฒนธรรม  
องค์กรแบบราชการวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่าย  
3) ปัจจัยส่วนบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล  
ในทุกด้าน 4) รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน  
ของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับ  
แรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหารและมีความสัมพันธ์  
กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ  
ด้านความสำเร็จด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านความก้าวหน้าด้านสถานะทางสังคม  
ด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหารด้านเงินค่าจ้าง/ เงินเดือนด้านความยุติธรรมด้านความดีความชอบ  
มีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขการทำงานและความเป็นกันเองในงาน 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือ  
ญาติมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จด้านการยอมรับด้านความรับผิดชอบที่ได้รับ  
และมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ  
ด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านความรับผิดชอบที่ได้รับด้านสัมพันธ์ภาพกับผู้บริหาร  
มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหารและมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

แสงเพชร แสงจันทร์ (2553) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์  
ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง  
จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านปัจจัยภายนอกของงานในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง  
โดยเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน  
ในองค์กร รองลงมา คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย  
ได้แก่ ด้านค่าตอบแทน ปัจจัยภายในของงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณา  
แต่ละด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการยอมรับ รองลงมา คือ ด้านลักษณะของงาน

และด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ ความก้าวหน้า 2) ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า โดยภาพรวมไม่มี ความแตกต่างกัน ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ 3) ผลการวิเคราะห์ แนวทางในการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการเพิ่มเงินหรือเพิ่มค่าตอบแทนแก่บุคลากร ควรพิจารณา ที่งานหลักและงานพิเศษ รองลงมาเห็นว่าการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งควรพิจารณาจากหน้าที่ หลักที่รับผิดชอบและต้องการให้พิจารณาความดีความชอบที่ด้านความรู้ความสามารถ ในการเท่านั้น และผู้ตอบแบบสอบถามยังเห็นว่าการให้ค่าตอบแทนให้พิจารณาตามลักษณะ ของสายงาน ควรมีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีหัวหน้าควรให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องและ แสวงหาความมั่นคงให้ลูกน้อง นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ควรจะมีอุปกรณ์ทางด้านสื่อ การสอนให้เหมาะสม และส่วนน้อยเห็นว่าผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

ไพเราะ พัดตาสิงห์ (2554) ได้ศึกษา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทาง วิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาย่างทอง ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนและด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสถานศึกษา มีการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียน ในภาพรวมอยู่ในระดับมากเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการยกย่องเชิดชูครูทำวิจัยในชั้นเรียน ด้านการส่งเสริมการนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อ พัฒนาการเรียนการสอน ด้านการส่งเสริมให้ครูทำวิจัยในชั้นเรียนและด้านการส่งเสริมให้ความรู้ครู ทำวิจัยในชั้นเรียน และ 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหาร สถานศึกษามีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง ( $r = .798$ ) โดยตัวแปรทั้งสองมีความผันแปรร่วมกัน ประมาณร้อยละ 64

รุจารินทร์ จิตต์แก้ว (2554) ได้ศึกษา อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้าง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะ ส่วนบุคคลด้านอายุสถานภาพระดับการศึกษารายได้และอายุงานต่อปัจจัยแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 2) ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรกับปัจจัยแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานมีเพียงวัฒนธรรมเน้นที่งานที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 3) ปัจจัยด้านสวัสดิการกับปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีเพียง

สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัยและด้านอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

วรารณ ชื่นพินิจสกุล (2554) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานครผลการวิจัย พบว่า บุคลากรที่มีเพศสภาพเหมาะสมและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันส่งผลต่อลักษณะ วัฒนธรรมองค์กรแตกต่างกันส่วนบุคลากรที่มีอายุระดับการศึกษาและตำแหน่งงานแตกต่างกัน ส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรไม่แตกต่างกันส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและด้าน รูปแบบบรรยากาศองค์กรส่งผลต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรของบุคลากรภายในองค์กรในเขต กรุงเทพมหานคร

กาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 2 ด้าน คือ ด้านการมุ่งประสงค์ ของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ รองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง รองลงมา คือ ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ในทิศทางบวก และ พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้ง 10 ด้าน เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมาก ไปน้อย ได้ ดังนี้ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้าน ความซื่อสัตย์สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการมอบอำนาจ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

นภาดาว เกตุสุวรรณ (2555) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ ของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงกับการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา พอเพียงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำ ทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) การขับเคลื่อนปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาพอเพียง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงกับการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาพอเพียงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก โดยด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70 3) เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำแนกตามประเภทเทศบาล พบว่า พนักงานเทศบาลเมืองมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมา คือ พนักงานเทศบาลนคร และพนักงานเทศบาลตำบล 4) ข้อเสนอแนะในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ ควรพิจารณาปรับเพิ่มค่าตอบแทน ปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบขององค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้คล่องตัวมากขึ้น รวมทั้งพิจารณาจัดระบบการให้รางวัลเพื่อจูงใจ และส่งเสริมการทำงานร่วมกันในลักษณะทีม

สิริกกร สุขสุดไพศาล (2556) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในเขตกรุงเทพมหานคร แตกต่างกันและจากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครในด้านวัฒนธรรมองค์กร อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน และลักษณะความเป็นชาย ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01 และ .05 ตามลำดับ ในขณะที่ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน พบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านความรับผิดชอบที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 โดยที่ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานครมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ด้านความรับผิดชอบและลักษณะความเป็นชาย

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ทำการศึกษาวัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้าง  
 ความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร  
 ในองค์กรเอกชน ผลการวิจัย พบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้าง  
 ความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ  
 พอเพียง 2) ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์การ  
 3) วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นพันธกิจแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ  
 40.5 ส่วนภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้น  
 ทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้  
 ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อ  
 สังคมร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจและแบบสร้าง  
 ความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลัก  
 ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5 ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้  
 วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์กรควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร  
 โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อสังคมกับภาวะผู้นำด้านการสร้าง  
 แรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญาเพื่อสร้างเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญา  
 ของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กร

อุทัยวรรณ หาญอยู่ (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของ  
 หัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงงใจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า  
 1) ภาวะผู้นำแบบบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยพยาบาลในโรงพยาบาลระดับตติยภูมิตามการรับรู้  
 ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) แรงงใจของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตติยภูมิ  
 โดยรวมอยู่ในระดับสูง 3) ภาวะผู้นำแบบบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับ  
 ปานกลางกับแรงงใจของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

กิตติพงษ์ สิริเมือง (2557) ได้ทำการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการ  
 ของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินงานนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวม  
 อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการวางแผน  
 รองลงมา คือ ด้านความสามารถ ด้านการนิเทศภายใน ด้านการบริหารจัดการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ย  
 น้อยที่สุด คือ ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ 2) การนิเทศภายในของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการ รองลงมา คือ การวางแผนการนิเทศภายใน การพัฒนาเครื่องมือ สื่อ และ พัฒนาการนิเทศภายใน การปฏิบัติการตามแผนการนิเทศภายใน ส่วนด้านที่มีค่าน้อยที่สุด คือ การประเมินผลและ รายงานผลการนิเทศภายใน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการ นิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรรวาท ชื่นจิตต์ (2558) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม องค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขต กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่น เจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานครและ 2) วัฒนธรรมองค์กรในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัว วัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จวัฒนธรรมแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร

ชยากานต์ เปี่ยมถาวรพจน์ (2559) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการศึกษา พบว่า 1) ระดับความสุขในการทำงานของครู วัฒนธรรม โรงเรียน ภาวะผู้นำ เหนือผู้นำของผู้บริหาร และการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) วัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) วัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร และการใช้อำนาจของผู้บริหารส่งผลต่อความสุขในการทำงาน ของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ตัวแปรพยากรณ์ในภาพรวมสามารถพยากรณ์ ความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ 7 ตัวแปร โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ความมีคุณภาพ การมอบอำนาจ การตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง การสร้างรูปแบบความคิด ทางบวกให้แก่ผู้ตาม การให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์และผู้นำ พบว่า แบบฉบับของการเป็น ผู้นำตนเองโดยมีสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมทั้ง 7 ตัว ร่วมกันเท่ากับ .795 และสามารถพยากรณ์



ความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 63.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### งานวิจัยต่างประเทศ

Stone (2003) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับ วัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู วัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่กับวัฒนธรรมโรงเรียนตามการรับรู้ของครู ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรม ผู้นำของครูใหญ่ทุกด้านมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งครูทุกระดับจากทุกโรงเรียน ต่างมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกันว่า พฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่ในเรื่องของบทบาทความเป็นผู้นำ ทักษะการสื่อสาร ทักษะภาวะผู้นำจะมีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของครูในเรื่องของ การมอบอำนาจการตัดสินใจ และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดการในโรงเรียน การร่วมมือ และการตัดสินใจร่วมกัน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ไม่ว่าผู้นำจากโรงเรียนระดับใด หากผู้นำ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน จะทำให้เกิดบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี และมี ประสิทธิภาพ

Mohsen el al. (2010) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการ ความรู้ในมหาวิทยาลัยอิสฟาฮาน (Isfahan University) เพื่อวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่าง วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกัน โดยได้ กล่าวว่า ปัจจุบันความรู้ถือเป็นกุญแจสำคัญที่มีคุณค่า ในการแข่งขัน ไม่เพียงแต่จะเป็นที่รู้จักกันเป็นพื้นฐานสำหรับการพัฒนาที่มั่นคง แต่ยังเป็น แหล่งที่มาของการรักษาธรรมชาติการแข่งขันขององค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับองค์กร และเป็น ปัจจัยที่เพิ่มขีดความสามารถในการจัดกิจกรรมการจัดการความรู้ ทำให้กระบวนการจัดการความรู้ มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญ กับการจัดการ

Ebrahim el al. (2012) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการจัดการ ความรู้ในมหาวิทยาลัยมัลติมีเดีย (Multimedia University) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยเอกชน ของประเทศ มาเลเซีย ผลการวิจัย พบว่า เพศ ไม่มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรที่มีอยู่และวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการภายในมหาวิทยาลัยมัลติมีเดีย (Multimedia University) แต่ เพศ และระดับ การศึกษา มีความสัมพันธ์กันกับการจัดการความรู้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และระยะเวลา ในการทำงานในมหาวิทยาลัยของพนักงานมีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กร แต่ระยะเวลา ในการทำงานในมหาวิทยาลัยไม่มีความสัมพันธ์กันกับการจัดการความรู้

Abolfazl and Aliakbar (2013) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและ การจัดการความรู้ในศุลกากร ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรและการจัดการความรู้

มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กร มีลักษณะที่โดดเด่น คือ การมีผู้นำขององค์กร การจัดการด้านพนักงาน การเป็นองค์กรที่มีการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์และมุ่งความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนจากแนวคิดของ Hallinger and Murphy (1985, pp. 217-247; Krug, 1992, pp. 430-443; McEwan, 1989, p. 20; Blasé and Weber, 2002, p. 2; Hoy and Hoy, 2006, pp. 2-18) สัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน ประกอบด้วย ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียนด้านการจัดการเรียนการสอน และด้านการส่งเสริมบรรยากาศใน โรงเรียนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ใช้แนวคิดของ Patterson (1986, pp. 50-51) ประกอบด้วย ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้านการมอบอำนาจ ด้านการตัดสินใจด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนด้านความไว้วางใจด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับด้านความเอื้ออาทรด้านความซื่อสัตย์ สุจริตและ ด้านความหลากหลายของบุคลากร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (1961, p. 100) ประกอบด้วย ด้านความต้องการความสำเร็จ ด้านความต้องการมีอำนาจ และด้านความต้องการความสัมพันธ์

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยดำเนินการศึกษาค้นคว้าดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 1,170 คน จาก 29 โรงเรียน

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ได้แก่ ครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้เกณฑ์การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) จำนวน 289 คน ซึ่งสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้นดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง (คน)
ขนาดเล็ก	234	58
ขนาดกลาง	328	81
ขนาดใหญ่	132	32
ขนาดใหญ่พิเศษ	476	118
รวม	1,170	289

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ลักษณะของเครื่องมือการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น โดยโครงสร้างของแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู มีคำถามจำนวน 35 ข้อ คือ

- |                                      |       |    |     |
|--------------------------------------|-------|----|-----|
| 1. ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน    | จำนวน | 9  | ข้อ |
| 2. ด้านการจัดการเรียนการสอน          | จำนวน | 10 | ข้อ |
| 3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน | จำนวน | 16 | ข้อ |

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพื่อวัดระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครู มีคำถามจำนวน 40 ข้อ คือ

- |   |       |   |     |
|---|-------|---|-----|
| 1. ด้านความมุ่งประสงค์                      | จำนวน | 4 | ข้อ |
| 2. ด้านการมอบอำนาจ                          | จำนวน | 4 | ข้อ |
| 3. ด้านการตัดสินใจ                          | จำนวน | 4 | ข้อ |
| 4. ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร | จำนวน | 4 | ข้อ |
| 5. ด้านความไว้วางใจ                         | จำนวน | 4 | ข้อ |
| 6. ด้านความมีคุณภาพ                         | จำนวน | 4 | ข้อ |

7. ด้านการยอมรับ	จำนวน	4	ข้อ
8. ด้านความเอื้ออาทร	จำนวน	4	ข้อ
9. ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต	จำนวน	4	ข้อ
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	จำนวน	4	ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ความคิดเห็นของข้าราชการครู มีคำถามจำนวน 23 ข้อ คือ

1. ด้านความต้องการความสำเร็จ	จำนวน	8	ข้อ
2. ด้านความต้องการมีอำนาจ	จำนวน	7	ข้อ
3. ด้านความต้องการความสัมพันธ์	จำนวน	8	ข้อ

แบบสอบถามตอนที่ 1, 2 และ 3 มีลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิกอร์ท (Likert) (เซาว์ อินไฮ, 2543, หน้า 204) โดยเรียงจาก มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ซึ่งเกณฑ์คะแนนและความหมาย ผู้วิจัยกำหนดไว้ ดังนี้

5	หมายถึง	มีพฤติกรรม/ การปฏิบัติในระดับมากที่สุด
4	หมายถึง	มีพฤติกรรม/ การปฏิบัติในระดับมาก
3	หมายถึง	มีพฤติกรรม/ การปฏิบัติในระดับปานกลาง
2	หมายถึง	มีพฤติกรรม/ การปฏิบัติในระดับน้อย
1	หมายถึง	มีพฤติกรรม/ การปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผลคะแนน โดยอาศัยเทียบเคียงในการใช้เกณฑ์การประเมินค่า ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 22)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับมาก
คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50	หมายถึง	มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน  
อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
อยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
อยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
อยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน และวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยม จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย โดยกำหนดค่าความสัมพันธ์ ดังนี้ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540, หน้า 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่า 0.8 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.6-0.8 ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.4-0.6 ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง 0.2-0.4 ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.2 ถือว่ามีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

ส่วนเครื่องหมาย + หรือ - แสดงถึงทิศทางของความสัมพันธ์ คือ ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นบวก หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตามกัน ส่วนถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นลบ หมายถึง ข้อมูลทั้งสองมีทิศทางของความสัมพันธ์เพิ่มหรือลดตรงข้ามกัน

การทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

1. การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบโค้งปกติ
2. การทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม
3. การตรวจสอบความเป็นอิสระกันของค่าความคลาดเคลื่อน ได้ค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.886 ซึ่งมีค่าใกล้เคียง 2 แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน
4. ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า Tolerance มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า VIF น้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่าตัวแปรพยากรณ์ไม่มีลักษณะเป็น Multicollinearity (ซึ่งมีผลทำให้การพยากรณ์ที่สร้างขึ้นมา มีความคลาดเคลื่อนสูง) เป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย (กัลยา วาณิชย์บัญชา, 2553, หน้า 252)

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือ และหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้จัดลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา

2. สร้างเครื่องมือให้ครอบคลุมกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นขอปรึกษากับประธานและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นนำไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- |   |   |
|---|---|
| 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศญาญ<br>ธีรวิชิตระกูล | ผู้ช่วยศาสตราจารย์<br>ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา      |
| 3.2 ดร.สมุทรา ชำนาญ                             | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                     |
| 3.3 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู                          | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา<br>คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                     |
| 3.4 ดร.ณัฐกฤตา งามมีฤทธิ์                       | อาจารย์ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยา<br>ประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา                  |
| 3.5 นางปนัดดา มักสัมพันธ์                       | ผู้อำนวยการ โรงเรียนคอนนิมพลีพิทยาคม<br>สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา<br>เขต 6 |

4. นำแบบสอบถามข้อที่มีค่า IOC น้อยกว่า .5 ไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

5. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

5.1 หาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อโดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson products moment correlation coefficient)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .31 ถึง .80



ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .34 ถึง .86

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .35 ถึง .82

5.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202)

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้วมาจัดพิมพ์ ใช้เป็นแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่างจริง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับ วัฒนธรรมองค์กรของ โรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขออนุญาต และขอความร่วมมือจากผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลการวิจัย
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยัง โรงเรียน พร้อมแนบซองติดแสตมป์ไว้ให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับทางไปรษณีย์จำนวน 289 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์กลับมาจำนวน 289 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

## การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ คัดแยกเพื่อนำไปวิเคราะห์
2. นำแบบสอบถามมาตรวจให้นำหน้าห้คะแนนที่กำหนดไว้ แล้วนำไปวิเคราะห์ด้วยวิธี

ทางสถิติด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์

## สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาวิจัยและทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

1. การศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใช้สถิติค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
2. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ใช้สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation)
3. การศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)
4. การศึกษาการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจากสร้างสมการทำนายภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยใช้สถิติการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)
$SD$	แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
$n$	แทน กลุ่มตัวอย่าง (Sample)
$t$	แทน ค่าสถิติแจกแจงแบบที (t-distribution)
$F$	แทน ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ (f-distribution)
$S.E.b$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ตัวแปรพยากรณ์
$S.E.est$	แทน ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
$r$	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความเชื่อมั่น .05
$R$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
$a$	แทน ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$b$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (Beta)
$p$	แทน ความน่าจะเป็น (Probability)
$\hat{Y}$	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$X_1$	แทน ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน
$X_{10}$	แทน ด้านการกำหนดพันธกิจของ โรงเรียน
$X_{11}$	แทน ด้านการจัดการเรียนการสอน

$X_{12}$	แทน ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน
$X_2$	แทน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน
$X_{20}$	แทน ด้านความมุ่งประสงค์
$X_{21}$	แทน ด้านการมอบอำนาจ
$X_{22}$	แทน ด้านการตัดสินใจ
$X_{23}$	แทน ด้านความรู้สึเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
$X_{24}$	แทน ด้านความไว้วางใจ
$X_{25}$	แทน ด้านความมีคุณภาพ
$X_{26}$	แทน ด้านการยอมรับ
$X_{27}$	แทน ด้านความเอื้ออาทร
$X_{28}$	แทน ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต
$X_{29}$	แทน ด้านความหลากหลายของบุคลากร
$Y$	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
$Y_1$	แทน ด้านความต้องการความสำเร็จ
$Y_2$	แทน ด้านความต้องการมีอำนาจ
$Y_3$	แทน ด้านความต้องการความสัมพันธ์

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 นี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามอันดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตอนที่ 4 การสร้างสมการทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ปรากฏผลตามอันดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 3 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ขนาดโรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดเล็ก	58	20.00
ขนาดกลาง	81	28.03
ขนาดใหญ่	32	11.28
ขนาดใหญ่พิเศษ	118	40.69
รวม	289	100.00

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ ร้อยละ 40.69 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 28.03 ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ร้อยละ 20.00 และปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ ร้อยละ 11.28

ตารางที่ 4 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	<i>n</i> = 289			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน	3.86	0.62	มาก	2
2. ด้านการจัดการเรียนการสอน	3.83	0.59	มาก	3
3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน	3.88	0.62	มาก	1
รวม	3.86	0.56	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ด้านการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ

ตารางที่ 5 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน	<i>n</i> = 289			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
1. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม	3.92	0.83	มาก	3
2. ผู้บริหารประเมินความต้องการของครู เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน	3.80	0.82	มาก	7
3. บุคลากรใช้ข้อมูลด้านผลการเรียนของนักเรียนในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน	3.95	0.76	มาก	2

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
4. ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน	3.91	0.82	มาก	4
5. ครูในโรงเรียนร่วมกันดำเนินการแนะแนวด้านการศึกษาต่อให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	3.91	0.82	มาก	4
6. ผู้บริหารประชุมชี้แจงเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ	3.96	0.87	มาก	1
7. โรงเรียนจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน ในการพัฒนางานด้านวิชาการ	3.75	0.88	มาก	8
8. โรงเรียนแจ้งให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทราบแนวปฏิบัติหรือเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน	3.88	0.84	มาก	6
9. บุคลากรในโรงเรียนจัดทำโปสเตอร์หรือป้ายประชาสัมพันธ์ ด้านวิชาการ	3.70	0.86	มาก	9
รวม	3.86	0.62	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารประชุมชี้แจงเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ บุคลากรใช้ข้อมูลด้านผลการเรียนของนักเรียนในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน โรงเรียนกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรในโรงเรียนจัดทำโปสเตอร์หรือป้ายประชาสัมพันธ์ ด้านวิชาการ

ตารางที่ 6 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของ  
ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายชื่อ

ด้านการจัดการเรียนการสอน	<i>n</i> = 289			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็น ทางการอยู่เสมอ ๆ	3.61	0.92	มาก	10
2. ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนา ในการสอนของครู	3.65	0.91	มาก	9
3. ผู้บริหารให้ข้อมูลด้านการเรียนของนักเรียน หลังได้รับการสอน ย้อนกลับแก่ครู	3.65	0.89	มาก	8
4. ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างคณะครูด้วยกัน เพื่อช่วยให้ครูจัด กิจกรรมการเรียนการสอนไปในทิศทางเดียวกัน	3.76	0.82	มาก	7
5. โรงเรียนกำหนดตัวบุคคลในการประสานงาน ด้านการใช้หลักสูตรไว้อย่างชัดเจน	3.93	0.84	มาก	4
6. ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์แบบทดสอบเพื่อ ตรวจสอบจุดเด่นจุดด้อยทางด้านการเรียนของ นักเรียน	3.81	0.76	มาก	6
7. ครูผู้สอนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของ นักเรียนให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร	3.94	0.70	มาก	3
8. ครูผู้สอนเรียกพบนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อ ตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน	3.86	0.81	มาก	5
9. โรงเรียนแจ้งผลการเรียนของนักเรียนให้ นักเรียนและผู้ปกครองทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.15	0.80	มาก	1
10. โรงเรียนจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมให้กับ นักเรียนที่เรียนอ่อนและสนับสนุนส่งเสริม นักเรียนที่เรียนดี	3.98	0.79	มาก	2
รวม	3.83	0.59	มาก	



จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนแจ้งผลการเรียนของนักเรียนให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบอย่างสม่ำเสมอ โรงเรียนจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่เรียนอ่อนและสนับสนุนส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี ครูผู้สอนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตรส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ๆ

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน โดยรวมและรายชื่อ

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารตรวจเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อดูว่าครูได้ใช้เวลาในการสอนที่เป็นประโยชน์แก่นักเรียนอย่างเต็มที่	3.67	0.96	มาก	16
2. ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับการสอนแทน เมื่อครูประจำชั้น/ ครูประจำวิชาไม่มาทำการสอน	3.85	0.98	มาก	11
3. โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเกี่ยวกับการใช้เครื่องเสียงหรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในเวลาที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน	3.84	0.87	มาก	12
4. ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นปัญหาต่าง ๆ	3.70	0.90	มาก	14
5. โรงเรียนจัดสอนซ่อมเสริมหรือกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน	3.87	0.81	มาก	10

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
6. ผู้บริหารจัดการกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติคุณของครูที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย	3.89	0.85	มาก	7
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแต่ละคนได้ใช้ความสามารถและทักษะของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ	4.02	0.78	มาก	3
8. ผู้บริหารตอบแทนครูที่มีความสามารถพิเศษด้วยการให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ	3.81	0.77	มาก	13
9. โรงเรียนจัดให้มีการฝึกใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียน	3.88	0.74	มาก	9
10. โรงเรียนจัดให้มีวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนแก่ครูอยู่เสมอ	3.68	0.91	มาก	15
11. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้	3.89	0.83	มาก	6
12. ผู้บริหารและครูได้เข้ารับการอบรมทางวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน	3.94	0.71	มาก	5
13. ผู้บริหารและครูผู้สอนยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีผลงานด้านวิชาการดีเด่น โดยการประกาศเกียรติคุณ	4.13	0.78	มาก	1
14. โรงเรียนมีการจัดนิทรรศการแสดงผลงานดีเด่นของผู้บริหาร ครู นักเรียน ตามโอกาสต่าง ๆ อยู่เสมอ	3.89	0.88	มาก	8
15. โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นหรือช่วงชั้น	4.03	0.78	มาก	2

ตารางที่ 7 (ต่อ)

ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน	<i>n</i> = 289			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
16. โรงเรียนประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครอง นักเรียนทราบถึงพัฒนาการทางการเรียน ของนักเรียนสม่ำเสมอ	3.97	0.80	มาก	4
รวม	3.88	0.62	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารและครูผู้สอนยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีผลงานด้านวิชาการดีเด่น โดยการประกาศเกียรติคุณ โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นหรือช่วงชั้น ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแต่ละคนได้ใช้ความสามารถและทักษะของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารตรวจเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อดูว่าครูได้ใช้เวลาในการสอนที่เป็นประโยชน์แก่นักเรียนอย่างเต็มที่

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 โดยรวมและรายด้าน

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	<i>n</i> = 289			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
1. ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	4.00	0.70	มาก	2
2. ด้านการมอบอำนาจ	3.99	0.65	มาก	3
3. ด้านการตัดสินใจ	3.14	0.52	มาก	10
4. ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	3.95	0.65	มาก	8
5. ด้านความไว้วางใจ	3.93	0.70	มาก	9
6. ด้านความมีคุณภาพ	3.96	0.64	มาก	5
7. ด้านการยอมรับ	3.96	0.65	มาก	6
8. ด้านความเอื้ออาทร	3.96	0.70	มาก	7
9. ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต	3.98	0.70	มาก	4
10. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	4.00	0.65	มาก	1
รวม	3.89	0.58	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความหลากหลายของบุคลากรด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้านการมอบอำนาจส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการตัดสินใจ

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมในการประชุม วางแผน เพื่อกำหนด เป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของ โรงเรียน	4.05	0.80	มาก	1
2. ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของ โรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและ สภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน	3.98	0.80	มาก	3
3. ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ ของโรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจ แนวทาง การปฏิบัติงานและประเมินผลร่วมกัน	3.96	0.79	มาก	4
4. ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยตระหนักถึงกิจกรรมที่มีผลต่อ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน	4.03	0.81	มาก	2
รวม	4.00	0.70	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ใน  
ระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียน  
มีส่วนร่วมในการประชุม วางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน  
ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยตระหนักถึงกิจกรรมที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของ  
โรงเรียน ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพ  
ปัญหาปัจจุบันของโรงเรียนและผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้  
บุคลากรเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติงานและประเมินผลร่วมกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านการมอบอำนาจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมอบอำนาจ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจ ให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจ ในงานที่ตนรับผิดชอบ	3.99	0.76	มาก	3
2. ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบ อย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ของบุคคล	4.00	0.79	มาก	2
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน	4.00	0.78	มาก	1
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ใช้สารสนเทศและ ทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน	3.97	0.70	มาก	4
รวม	3.99	0.65	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการมอบอำนาจของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ใน  
ระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข้อมูล  
ข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน  
เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจให้  
บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ใช้  
สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านการตัดสินใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการตัดสินใจ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของ โรงเรียนอย่างเหมาะสม	3.92	0.76	มาก	2
2. ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศเพื่อ ประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ	3.89	0.81	มาก	4
3. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อ ประกอบการพิจารณาตัดสินใจ	3.91	0.77	มาก	3
4. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร ตามความรู้ความสามารถและสายงาน ที่รับผิดชอบ	3.98	0.80	มาก	1
รวม	3.14	0.52	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านการตัดสินใจของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ใน  
ระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากร  
ตามความรู้ความสามารถและสายงานที่รับผิดชอบ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมใน  
การตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ  
ผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจและผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ข้อมูล  
ข่าวสาร และสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ ตามลำดับ

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์กรของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยรวมและรายข้อ

ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรทุกคนมีความสามัคคี และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ	3.94	0.79	มาก	3
2. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความสำคัญและมีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน	3.95	0.77	มาก	2
3. บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน	3.87	0.76	มาก	4
4. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว	4.03	0.82	มาก	1
รวม	3.95	0.65	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความสำคัญและมีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน บุคลากรทุกคนมีความสามัคคี และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ และบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน ตามลำดับ



ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความไว้วางใจ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจความสามารถของผู้บริหาร	3.85	0.86	มาก	4
2. ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.96	0.80	มาก	2
3. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นและผลการปฏิบัติงานออกมาดี	3.97	0.72	มาก	1
4. ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	3.94	0.78	มาก	3
รวม	3.93	0.70	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความไว้วางใจของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน ทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นและผลการปฏิบัติงานออกมาดี ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และบุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจความสามารถของผู้บริหาร ตามลำดับ

ตารางที่ 14 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านความมีคุณภาพ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความมีคุณภาพ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารให้คุณค่ากับมาตรฐานและความ คาดหวังให้ครู นักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด	3.98	0.73	มาก	2
2. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมี ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิผลและบรรลุตามวัตถุประสงค์	3.96	0.69	มาก	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศ ให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็น อันหนึ่งอันเดียวกัน	3.93	0.81	มาก	4
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ ของบุคลากรและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้า ในการปฏิบัติงาน	3.99	0.81	มาก	1
รวม	3.96	0.64	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความมีคุณภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ใน  
ระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ  
ของบุคลากรและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารให้คุณค่ากับมาตรฐานและ  
ความคาดหวังให้ครู นักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและ  
นักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์และ  
ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่ง  
อันเดียวกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 15 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์กรของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านการยอมรับ โดยรวมและรายชื่อ

ด้านการยอมรับ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับ ความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการปรับปรุง และพัฒนางาน	3.89	0.78	มาก	4
2. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่องชมเชยผลงานและความสำเร็จของ บุคลากรทุกคนในโรงเรียน	4.05	0.73	มาก	1
3. ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงาน และให้โอกาสในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น	3.91	0.79	มาก	3
4. ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถและ มีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการ ปฏิบัติงาน	4.01	0.75	มาก	2
รวม	3.96	0.65	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน  
ระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ  
ยกย่องชมเชยผลงานและความสำเร็จของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ผู้บริหารยอมรับในความรู้  
ความสามารถและมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารยอมรับ  
ข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและให้โอกาสในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น และผู้บริหารเปิด  
โอกาสและให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการปรับปรุงและพัฒนางาน ตามลำดับ

ตารางที่ 16 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านความเอื้ออาทร โดยรวมและรายข้อ

ด้านความเอื้ออาทร	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน	3.99	0.84	มาก	2
2. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.03	0.81	มาก	1
3. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในโรงเรียน	3.90	0.83	มาก	4
4. บุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความผูกพันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของการที่ปฏิบัติงาน	3.92	0.78	มาก	3
รวม	3.96	0.70	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความเอื้ออาทรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่งผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรทุกคนในโรงเรียนบุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความผูกพันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของการที่ปฏิบัติงานและผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 17 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต โดยรวมและรายข้อ

ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์ สุจริต และการประพฤติตนอย่างเหมาะสม	4.06	0.79	มาก	1
2. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติงาน อย่างเสมอต้น เสมอปลาย และมีความพยายาม ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของบุคลากร	3.96	0.78	มาก	3
3. ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมในการตัดสินลงโทษ หรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร	3.91	0.83	มาก	4
4. การปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อบุคลากรใน โรงเรียน ปฏิบัติด้วยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลัก	3.99	0.80	มาก	2
รวม	3.98	0.70	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความซื่อสัตย์ สุจริตของโรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและ  
รายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่า  
ของความซื่อสัตย์สุจริต และการประพฤติตนอย่างเหมาะสมการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อบุคลากร  
ในโรงเรียน ปฏิบัติด้วยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมเป็นหลักผู้บริหารให้ความสำคัญ  
ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย และมีความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ  
ของบุคลากร และผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นธรรมเนียมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบ  
แก่บุคลากร ตามลำดับ

ตารางที่ 18 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของวัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6 ด้านความหลากหลายของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

ด้านความหลากหลายของบุคลากร	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความแตกต่าง ของแต่ละบุคคลในด้านแนวคิดและบุคลิกภาพ	3.95	0.79	มาก	4
2. ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของ บุคลากรที่มีทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่ แตกต่างกัน	4.00	0.78	มาก	3
3. ครูผู้สอนมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการ สอนเพื่อสนองความแตกต่างกันของนักเรียน แต่ละคน	4.03	0.73	มาก	1
4. ครูผู้สอนมีการเชื่อมโยงรูปแบบและวิธีการ สอนที่แตกต่างให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของ โรงเรียนและไปสู่ความสำเร็จของงาน	4.02	0.78	มาก	2
รวม	4.00	0.65	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความหลากหลายของบุคลากรของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6  
โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูผู้สอนมี  
ความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสนองความแตกต่างกันของนักเรียนแต่ละคนครูผู้สอน  
มีการเชื่อมโยงรูปแบบและวิธีการสอนที่แตกต่างให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนและไปสู่  
ความสำเร็จของงานผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและวิธีการ  
ปฏิบัติงานที่แตกต่างกันและผู้บริหารเห็นความสำคัญของความแตกต่างของแต่ละบุคคลในด้าน  
แนวคิดและบุคลิกภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 19 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	<i>n</i> = 289			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับที่
1. ความต้องการความสำเร็จ	4.22	0.51	มาก	1
2. ความต้องการมีอำนาจ	3.86	0.60	มาก	3
3. ความต้องการความสัมพันธ์	3.97	0.57	มาก	2
รวม	4.01	0.50	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จความต้องการความสัมพันธ์ความต้องการมีอำนาจ ตามลำดับ

ตารางที่ 20 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความต้องการความสำเร็จ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความต้องการความสำเร็จ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีงานใดเกินกำลัง ความสามารถของข้าพเจ้า	4.20	0.63	มาก	6
2. ข้าพเจ้าพากเพียรในการทำงานโดยไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรค	4.25	0.61	มาก	4
3. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาทุก ๆ ให้สำเร็จลุล่วง	4.31	0.59	มาก	1
4. ข้าพเจ้าคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง วิธีการทำงานให้ดีขึ้น	4.21	0.73	มาก	5
5. ข้าพเจ้าพัฒนางานในหน้าที่โดยมุ่งความสำเร็จ ของงานมากกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น	4.30	0.74	มาก	2
6. ข้าพเจ้าเชื่อว่าความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น	4.29	0.74	มาก	3
7. ข้าพเจ้าชอบแข่งขันกับตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ จุดหมายที่ตั้งไว้	4.12	0.74	มาก	7
8. ข้าพเจ้าชอบทำงานที่ทำทลายความสามารถ	4.04	0.71	มาก	8
รวม	4.22	0.50	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความสำเร็จ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาทุก ๆ ให้สำเร็จลุล่วงข้าพเจ้าพัฒนางานในหน้าที่โดยมุ่งความสำเร็จของงานมากกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นข้าพเจ้าเชื่อว่าความพยายามอยู่ที่ไหนความสำเร็จอยู่ที่นั่นส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าชอบทำงานที่ทำทลายความสามารถ



ตารางที่ 21 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความต้องการมีอำนาจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความต้องการมีอำนาจ	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ข้าพเจ้ารู้สึกกระตือรือร้นที่จะได้เป็นผู้นำกลุ่มในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน	3.73	0.85	มาก	6
2. ข้าพเจ้าสามารถพูดโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามที่ท่านต้องการได้บรรลุผลดี	3.73	0.79	มาก	5
3. ผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	4.08	0.73	มาก	2
4. ข้าพเจ้ากล้าตัดสินใจในงานอย่างเด็ดเดี่ยวด้วยตนเอง	3.84	0.78	มาก	3
5. ข้าพเจ้าต้องการเป็นผู้หนึ่งที่มีส่วนตัดสินใจในงานสำคัญของโรงเรียน	3.79	0.89	มาก	4
6. ข้าพเจ้าคิดว่าการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ	3.72	0.90	มาก	7
7. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรตักเตือนเมื่อพบเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดระเบียบ	4.13	0.78	มาก	1
รวม	3.86	0.60	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการมีอำนาจ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรตักเตือนเมื่อพบเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดระเบียบผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดข้าพเจ้ากล้าตัดสินใจในงานอย่างเด็ดเดี่ยวด้วยตนเองส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าคิดว่าการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ตารางที่ 22 คะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับที่ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ด้านความต้องการความสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความต้องการความสัมพันธ์	n = 289			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับที่
1. ข้าพเจ้าจะไม่แสดงความไม่พอใจอย่างเปิดเผย หากข้าพเจ้าไม่พอใจวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.85	0.82	มาก	4
2. ข้าพเจ้าใส่ใจในความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน	4.10	0.68	มาก	3
3. ข้าพเจ้าคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องวางตัวให้ มีบุคลิกภาพดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้อื่น	4.15	0.70	มาก	2
4. ข้าพเจ้าคิดว่างานจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น เกิดจากความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ	4.31	0.71	มาก	1
5. ข้าพเจ้าชอบไปร่วมงานเลี้ยงหรือกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรอื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.58	0.93	มาก	7
6. ข้าพเจ้าเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู	3.81	0.83	มาก	6
7. เพื่อน ๆ และผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับในตัวข้าพเจ้า	3.83	0.74	มาก	5
8. ผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา	3.12	0.77	มาก	8
รวม	3.97	0.57	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความสัมพันธ์ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

ข้าพเจ้าคิดว่างานจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น เกิดจากความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ  
 ข้าพเจ้าคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องวางตัวให้มีบุคลิกภาพดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้อื่น  
 ข้าพเจ้าใส่ใจในความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงานส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
 ผู้ได้บังคับบัญชาควรเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร  
 โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน  
 มัชฌมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 23 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับ  
 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6

ตัวแปร	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y$
$X_{10}$	.423**	.522**	.504**	.546**
$X_{11}$	.431**	.523**	.583**	.579**
$X_{12}$	.491**	.531**	.599**	.609**
$X_1$	.484**	.567**	.606**	.623**

จากตารางที่ 23 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน  
 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับสูง ซึ่งคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ  
 ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน ( $X_{12}$ ) กับ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ( $Y_3$ ) และคู่ที่มี  
 ความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน ( $X_{10}$ ) กับด้านความต้องการ  
 ความสำเร็จ ( $Y_1$ ) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 24 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตัวแปร	$Y_1$	$Y_2$	$Y_3$	$Y$
$X_{20}$	.458**	.509**	.551**	.570**
$X_{21}$	.504**	.500**	.502**	.563**
$X_{22}$	.482**	.551**	.553**	.596**
$X_{23}$	.453**	.508**	.569**	.575**
$X_{24}$	.465**	.515**	.566**	.581**
$X_{25}$	.599**	.571**	.646**	.679**
$X_{26}$	.541**	.509**	.574**	.607**
$X_{27}$	.564**	.534**	.607**	.638**
$X_{28}$	.506**	.556**	.578**	.616**
$X_{29}$	.547**	.517**	.620**	.630**
$X_2$	.583**	.600**	.657**	.690**

จากตารางที่ 24 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับสูง ซึ่งคู่ที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด คือ ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ ) กับด้านความต้องการความสัมพันธ์ ( $Y_3$ ) และคู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ด้านความรู้สึกรักเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ( $X_{23}$ ) กับด้านความต้องการความสำเร็จ ( $Y_1$ ) โดยมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตอนที่ 3** การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 25 ค่า Tolerance และ VIF ของภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตัวแปร	Tolerance	VIF
ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_1$ )		
ด้านการกำหนดพันธกิจโรงเรียน ( $X_{10}$ )	.285	3.507
ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_{11}$ )	.165	6.078
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน ( $X_{12}$ )	.157	6.384
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนโดยรวม ( $X_2$ )		
ด้านความมุ่งประสงค์ ( $X_{20}$ )	.264	3.792
ด้านการมอบอำนาจ ( $X_{21}$ )	.192	5.202
ด้านการตัดสินใจ ( $X_{22}$ )	.219	4.573
ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $X_{23}$ )	.347	2.883
ด้านความไว้วางใจ ( $X_{24}$ )	.183	5.469
ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ )	.226	4.430
ด้านการยอมรับ ( $X_{26}$ )	.241	4.153
ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ )	.197	5.067
ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ( $X_{28}$ )	.173	5.777
ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ )	.274	3.656

จากตารางที่ 25 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า Tolerance มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า VIF น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 26 ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตัวแปร	R	R <sup>2</sup>	ร้อยละ
ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_1$ )	.623	.388	38.60
ด้านการกำหนดพันธกิจโรงเรียน ( $X_{10}$ )	.546	.298	29.60
ด้านการจัดการเรียนการสอน ( $X_{11}$ )	.579	.335	33.30
ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน ( $X_{12}$ )	.609	.371	36.80
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ( $X_2$ )	.690	.475	47.40
ด้านความมุ่งประสงค์ ( $X_{20}$ )	.570	.325	32.30
ด้านการมอบอำนาจ ( $X_{21}$ )	.563	.317	31.50
ด้านการตัดสินใจ ( $X_{22}$ )	.596	.355	35.30
ด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ( $X_{23}$ )	.575	.331	32.80
ด้านความไว้วางใจ ( $X_{24}$ )	.581	.338	33.60
ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ )	.679	.461	45.90
ด้านการยอมรับ ( $X_{26}$ )	.609	.369	36.70
ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ )	.638	.407	40.50
ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ( $X_{28}$ )	.616	.379	37.70
ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ )	.630	.397	39.50
รวม	.735	.540	51.80

\*  $p < .01$

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

**ตอนที่ 4** วิเคราะห์การสร้างสมการทำนายแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

ตารางที่ 27 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

อันดับที่	ตัวพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	ร้อยละ
1	$X_{25}$	.679	.461	45.90
2	$X_{25}, X_{29}$	.711	.505	50.20
3	$X_{25}, X_{29}, X_{10}$	.718	.515	51.00
4	$X_{25}, X_{29}, X_{10}, X_{27}$	.722	.522	51.50

จากตารางที่ 27 พบว่า อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เรียงอันดับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยมีสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมทั้ง 4 ตัวแปร ได้แก่ ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ ) ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ ) ด้านการกำหนดพันธกิจโรงเรียน ( $X_{10}$ ) และด้านความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ ) ร่วมกันเท่ากับ .722 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถพยากรณ์ร่วมกันได้ร้อยละ 51.50

ตารางที่ 28 ความแปรปรวนในการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	p
สมการถดถอย	4	37.315	9.329	77.503*	.000
ความคลาดเคลื่อน	284	34.184	.120		

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_1$ ) กับวัฒนธรรม  
องค์การของโรงเรียน ( $X_2$ ) ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้อย่างมีนัยสำคัญ  
ทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ภาวะ  
ผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งต่อ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยสร้างสมการพยากรณ์ได้

ปัจจัย	b	S.E.b	$\beta$	t	p
1. ด้านความมีคุณภาพ	.256	.058	.327	4.416*	.000
2. ด้านความหลากหลายของบุคลากร	.153	.052	.200	2.912*	.004
3. ด้านการกำหนดพันธกิจโรงเรียน	.113	.044	.141	2.570*	.011
4. ด้านความเอื้ออาทร	.108	.054	.152	1.987*	.048
ค่าคงที่	1.532	.146		10.464*	.000

$R = .722, R^2 = .522, S.E.est = .146, F = 77.503$

\*  $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายผลของตัวแปรแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการสร้างสมการ พบว่า ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ ) ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ ) ด้านการกำหนดพันธกิจ โรงเรียน ( $X_{10}$ ) และ ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 51.50 สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรูปแบบของสมการ ดังนี้ สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.532 + .256 (X_{25}) + .153 (X_{29}) + .113 (X_{10}) + .108 (X_{27})$$

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .327 (Z_{25}) + .200 (Z_{29}) + .141 (Z_{10}) + .152 (Z_{27})$$

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัดนครรหมงค์การของโรงเรียน ที่ส่งต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) จำแนกตามขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 จำนวน 298 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โดยค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .31-.80 ค่าความเชื่อมั่น .94 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน โดยค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .34-.86 ค่าความเชื่อมั่น .97 ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .35-.82 ค่าความเชื่อมั่น .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบหลายขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ สรุปผลได้ดังต่อไปนี้

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัดนครรหมงค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัดนครรหมงค์การของโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัดนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ตัวแปรพยากรณ์ในภาพรวมสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ 4 ตัวแปร โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ ) ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ ) ด้านการกำหนดพันธกิจโรงเรียน ( $X_{10}$ ) และ ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ ) โดยมีสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมทั้ง 4 ตัวแปร ร่วมกันเท่ากับ .722 และสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 51.50 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.532 + .256 (X_{25}) + .153 (X_{29}) + .113 (X_{10}) + .108 (X_{27})$$

หรือสมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .327 (Z_{25}) + .200 (Z_{29}) + .141 (Z_{10}) + .152 (Z_{27})$$

## อภิปรายผล

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัดนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยผู้วิจัยจะอภิปรายผลตามข้อสรุปของการวิจัยที่กล่าวไว้คือ

1. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน และด้านการจัดการเรียนการสอน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 (คณะกรรมการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 59) หมวด 6 ว่าด้วยการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47, 48 และ 49 ให้ถือว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษาและสถานศึกษา

ต้องรับการประเมินภายนอกทุก 5 ปี โดยสถานศึกษาจะต้องผ่านการประเมินจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษา ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความตระหนักถึงความสำคัญของงานวิชาการ และถือว่างานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของสถานศึกษา จึงต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่องตลอดจนศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ให้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงด้านหลักสูตร ซึ่งในปัจจุบันทุกสถานศึกษาต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาเองทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาคำเนินการบริหารสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ นพพนา วิกักดิ์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพเราะ พัดดาสิงห์ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดบรรยากาศในโรงเรียนและด้านการกำหนดภารกิจของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม อยู่ในระดับมาก โดยด้านความพยายามมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และด้านความมุ่งมั่นมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กิตติพงษ์ สิริเมือง (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 มีค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการวางแผน รองลงมา คือ ด้านความสามารถ ด้านการนิเทศภายใน ด้านการบริหารจัดการ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านส่งเสริมบรรยากาศทางวิชาการ

2. ระดับวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจะเขียงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนด้านความหลากหลายของบุคลากรด้านการมอบอำนาจส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการตัดสินใจทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้มีนโยบาย

ในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีจิตสำนึก มีคุณธรรม มีอุดมการณ์มีวิสัยกว้างไกล และสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้า และเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านวิชาชีพ สามารถพัฒนาตนได้อย่างต่อเนื่องให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และสภาพสังคม สนับสนุนให้ครูมีขวัญและกำลังใจโดยมีการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์ที่พึงจะได้รับ เช่น การรักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร ค่าช่วยเหลือบุตร ซึ่งทำให้ครูมีความกระตือรือร้นเอาใจใส่และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น นอกจากนี้ การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาก่อให้เกิดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ และสถานศึกษาโดยส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรในสังกัดของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ดวงดาว บุญกอง (2553) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า ระดับความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อดุลย์ วิริยาพันธ์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน 2 ด้าน คือ ด้านการมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพรองลงมา คือ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยากานต์ เปี่ยมถาวรพจน์ (2559) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการศึกษา พบว่า ระดับความสุขในการทำงานของครู วัฒนธรรมโรงเรียน ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร และการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงจากคะแนนเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการความสำเร็จด้านความต้องการความสัมพันธ์

และด้านความต้องการมีอำนาจ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความสัมพันธ์อันดีกับครู ให้ความเป็นกันเอง ดูแลเอาใจใส่ ทำให้ครูรู้สึกสบายใจเมื่อสนทนาหรือร่วมงานด้วย เป็นผู้เสียสละ ประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เห็นคุณค่า ความรู้ ความสามารถและความคิดของครู ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำ กระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นที่ทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย และพยายามดูแลให้ผู้ร่วมงานประสานสัมพันธ์กัน เมื่อครูมีความสัมพันธ์อันดี ต่อผู้บริหาร ก็จะทำให้ครูมีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพ สิ่ง เหล่านี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญและดูแลเอาใจใส่ครูเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ วรพจน์ สิงหราช (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก และ โรงเรียนขนาดใหญ่ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดเล็ก ด้านความสุขในการทำงาน ด้านความมีศักดิ์ศรีของความเป็นครู และด้านการมีโอกาสช่วยเหลือ นักเรียน สูงสุด ตามลำดับ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดใหญ่ ด้านความมีศักดิ์ศรีความเป็นครู ด้านความสุขในการทำงานและด้านการมีโอกาสช่วยเหลือนักเรียน สูงสุด ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉัฐพร ยศนิรันดร์กุล (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลแรงจูงใจบรรยากาศองค์กรกับสมรรถนะทางการบริหารของ ผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดกองทัพกผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารการพยาบาล ระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดกองทัพกมีแรงจูงใจและการรับรู้บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับสูง ( $\mu = 3.78$  และ  $3.81$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชฐ ทรวงโพธิ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาลมีระดับแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีระดับแรงจูงใจในการทำงานด้านความสำเร็จสูงที่สุด รองลงมา คือ แรงจูงใจ ด้านผู้บริหารแรงจูงใจด้านการยอมรับ และแรงจูงใจด้านสถานะทางสังคม ตามลำดับ ส่วนวัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีระดับแรงจูงใจสูงสุดในระดับมาก รองลงมา คือ วัฒนธรรม องค์กรแบบราชการวัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จและวัฒนธรรมองค์กรแบบเครือข่ายและ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุทัยวรรณ หาญอยู่ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ บารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้เป็นพยาบาลวิชาชีพ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลตติยภูมิ โดยรวมอยู่ในระดับสูง

4. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายให้ร่วมกันจัดการศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีองค์ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายการศึกษาเป็นอย่างดี และในด้านการเป็นผู้นำทางวิชาการผู้บริหารจะต้องแสดงออกให้ครู ได้เห็นถึงความตั้งใจจริงและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ โดยเฉพาะงานด้านวิชาการ ซึ่งถือว่าเป็นงานหลักของโรงเรียน หากผู้บริหารแสดงออกได้ชัดเจน จะเกิดการยอมรับและเลื่อมใสจากครู เกิดการร่วมแรงร่วมใจทำงานและพัฒนาตนเองตามไปด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพนา วิภักดิ์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดให้มีการเสริม สร้าง และพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนให้เข้มแข็ง โดยกำหนดค่านิยมหลัก สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (OBEC Core values) ประกอบด้วย ลักษณะ เป็นองค์กรที่มีชีวิต (Organic) พร้อมจิตเอื้ออาทร (Benevolence) มีอาภรณ์ คือ ความขยัน (Eagerness) ใจยึดมั่นหลักคุณธรรม (Compliance) ใ้บุคลากรยึดถือปฏิบัติ จนกลายเป็นวัฒนธรรมโรงเรียน ที่บุคลากรยึดถือปฏิบัติ ขับเคลื่อน โรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมายความสำเร็จสูงสุดตามเป้าประสงค์ การที่โรงเรียนมีวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนในทางที่ดี มีรูปแบบการทำงาน ค่านิยม ที่เน้นความร่วมมือ ร่วมใจ การทำงานเป็นทีม การมุ่งเน้นความมีคุณภาพ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิเชฐ ทรวงโพธิ์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบวัฒนธรรมองค์กรทั้ง 4 รูปแบบ มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล คือ 1) วัฒนธรรมองค์กรแบบมุ่งผลสำเร็จมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหารและมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหาร 2) วัฒนธรรมองค์กรแบบปรับตัวมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้าน

ความก้าวหน้าด้านสถานะทางสังคมด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหารด้านเงินค่าจ้าง/ เงินเดือนด้านความยุติธรรมด้านความดีความชอบมีความสัมพันธ์กับเงื่อนไขการทำงานและความเป็นกันเองในงาน 3) วัฒนธรรมองค์กรแบบเครือญาติมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านความสำเร็จด้านการยอมรับด้านความรับผิดชอบที่ได้รับและมีความสัมพันธ์กับผู้บริหาร 4) วัฒนธรรมองค์กรแบบราชการมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจด้านการยอมรับด้านลักษณะของเนื้องานด้านความรับผิดชอบที่ได้รับด้านสัมพันธภาพกับผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจที่เกิดจากการบริหารและมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารและสอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1 มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน คือ ในทิศทางบวก

6. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดย พบว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยตัวแปรที่ส่งผลสูงสุด คือ ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ร้อยละ 36.80 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนมีการสร้างศรัทธา มีส่วนช่วยนิเทศงานต่าง ๆ มีการจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการใช้แรงเสริมเพื่อให้เกิดกำลังใจ และมีการให้ความใกล้ชิดสนิทสนมและมีการพิจารณา เรื่อง การให้ผลตอบแทนในการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ แสงเพชร แสงจันทร์ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัย พบว่า ผลการวิเคราะห์ แนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ ข้อมูล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่าการเพิ่มเงินหรือเพิ่มค่าตอบแทนแก่บุคลากร ควรพิจารณาที่งานหลักและงานพิเศษ รองลงมาเห็นว่าการพิจารณาเลื่อนขั้นตำแหน่งควรพิจารณาจากหน้าที่หลักที่รับผิดชอบและต้องการให้พิจารณาความดีความชอบที่ด้านความรู้ความสามารถในการเท่ากัน และผู้ตอบแบบสอบถามยังเห็นว่าการให้ค่าตอบแทนให้พิจารณาตามลักษณะของสายงาน ควรมีสั้งแวดล้อมในการทำงานที่ดีหัวหน้าควรให้ความยุติธรรมแก่ลูกน้องและแสวงหาความมั่นคงให้ลูกน้อง



นอกจากนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า ควรจะมีอุปกรณ์ทางด้านสื่อการสอนให้เหมาะสม และส่วนน้อยเห็นว่าผู้บริหารควรจะได้รับฟังความคิดเห็นของบุคลากร

7. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 10 ตัวแปรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยตัวแปรที่ส่งผลสูงสุด คือ ด้านความมีคุณภาพส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ร้อยละ 45.90 รองลงมา คือ ด้านความเอื้ออาทรส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ร้อยละ 40.50 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน เป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันจนคุ้นเคยเป็นนิสัย และเป็นแนวโน้มที่จะประพฤติปฏิบัติในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เมื่อบุคลากรมีเป้าหมายเดียวกันในการทำงาน มีการตัดสินใจร่วมกัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความไว้วางใจ ให้การยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดความเอื้ออาทรในการทำงานร่วมกัน ทำให้คุณภาพในการทำงานดี ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2558) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์การในด้านวัฒนธรรมแบบปรับตัววัฒนธรรมแบบมุ่งสำเร็จ วัฒนธรรมแบบเครือข่ายและวัฒนธรรมแบบราชการส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชันวายในเขตกรุงเทพมหานคร

8. ตัวแปรด้านความมีคุณภาพ ( $X_{25}$ ) ด้านความหลากหลายของบุคลากร ( $X_{29}$ ) ด้านการกำหนดพันธกิจโรงเรียน ( $X_{10}$ ) และ ด้านความเอื้ออาทร ( $X_{27}$ ) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ( $Y$ ) โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 51.50 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการดำเนินงานขององค์กรได้รับอิทธิพลมาจากวัฒนธรรมองค์การทั้งทางบวกและทางลบ โดยวัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยว ให้บุคลากรในองค์กรนั้นยอมรับแนวปฏิบัติอย่างเดียวกัน จะช่วยส่งเสริมในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จผู้บริหารโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงดาว บุญทอง (2553) ได้ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับ ด้านความหลากหลายของ

บุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านความซื่อสัตย์สุจริต และด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน สามารถร่วมกันทำนวยสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพ

กรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานครในภาพรวม ได้ร้อยละ 81.60

8.1 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ด้านความมีคุณภาพ สามารถพยากรณ์แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 45.90 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมเห็น คุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานมีคุณภาพ และมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน ของครู โดยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู และพัฒนาครูจะสามารถยกระดับมาตรฐานโรงเรียนได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบ สร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ ผู้บริหารในองค์กรเอกชนผลการวิจัย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นพันธกิจแบบเน้นการมี ส่วนร่วมและแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมสามารถร่วมกันทำนวยพฤติกรรมการทำงานตาม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.50

8.2 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ด้านความหลากหลายของบุคลากรสามารถ พยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมเห็น คุณค่าและคาดหวังให้ครูปฏิบัติงานมีคุณภาพ และมาตรฐาน เชื่อมมั่นในประสิทธิภาพการทำงาน ของครู โดยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ครู และพัฒนาครูจะสามารถยกระดับมาตรฐานโรงเรียน ได้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กาญจนา เกสร (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างสูงทั้ง 10 ด้าน เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความหลากหลายของบุคลากร ด้านความมีคุณภาพ ด้านการยอมรับ ด้านความซื่อสัตย์ สุจริต ด้านความเอื้ออาทร ด้านความไว้วางใจ ด้านการตัดสินใจ ด้านการมอบอำนาจ ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และด้านความรู้สึกร่วมเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน

8.3 ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกำหนดพันธกิจสามารถ พยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเมื่อไรก็ตามที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ทางวิชาการก็จะสามารถสร้างแรงจูงใจในการกำหนดอนาคตของโรงเรียนได้อย่างเป็นรูปธรรม

สามารถเลือกใช้ประโยชน์จากครูในโรงเรียน มอบหมายงาน ทำงานในหน้าที่ที่ตนเองถนัดและตรงกับความสามารถของตนเอง ทำให้งานภายในโรงเรียนเป็นไปอย่างเรียบร้อยสมบูรณ์ เกิดจากความเต็มใจและร่วมมือของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ น้ำฝน รักษากลาง (2553) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน โดยที่ภาวะผู้นำทางวิชาการทั้ง 5 ด้านร่วมกันสามารถอธิบายผลการประเมินคุณภาพนอกได้ประมาณร้อยละ 87.30 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรัญพัทธ์ เอี้ยวเจริญ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม จำนวน 268 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบทดสอบ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลในจังหวัดนครปฐม ได้แก่ นโยบายและการบริหาร ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยตัวแปรทั้ง 8 สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ร้อยละ 86.70

8.4 วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียน ด้านความเอื้ออาทรสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนมีการเอาใจใส่ดูแลในเรื่องความเป็นอยู่ของครูในโรงเรียน รวมทั้งผู้บริหารส่งเสริมความก้าวหน้าของครูในโรงเรียน สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิชาชีพ ยกระดับวิทยฐานะ รวมถึงการจัดอบรมต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดลย์ วิริยาพันธ์ (2557) ได้ศึกษาปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรของกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา ในภาพรวมสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 พบว่า ความเอื้ออาทร ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความหลากหลายของบุคลากร การตัดสินใจ และความไว้วางใจ สามารถทำนายความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ได้ร้อยละ 80.30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

### ข้อเสนอแนะในการนำผลของการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหาร ควรจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการพัฒนางานวิชาการระหว่างครูด้วยกัน และ ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานด้านวิชาการให้ครูทราบอยู่เสมอ
2. ด้านการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรสังเกตการสอนของครูอย่างไม่ทางการ อยู่เป็นระยะ ๆ พร้อมทั้งชี้ให้เห็นจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครู
3. ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรจัดให้มีวิทยากรภายนอกมาให้ความรู้ เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนแก่ครูและตรวจเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อดูว่าครูได้ใช้เวลาในการสอน ที่เป็นประโยชน์แก่นักเรียนอย่างเต็มที่
4. วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ด้านความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควร ประชาสัมพันธ์ชี้แจงเกี่ยวกับการดำเนินงาน แนวทางการปฏิบัติงานและประเมินผลของโรงเรียนให้ ครูเข้าใจร่วมกัน
5. ด้านการมอบอำนาจโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรจัดให้โรงเรียนมีสารสนเทศและทรัพยากรให้เพียงพอต่อ ความต้องการใช้ของครู
6. ด้านการตัดสินใจโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรรับฟังความคิดเห็นของครู โดยพิจารณาถึงข้อมูลข่าวสาร ข้อเท็จจริง ในการตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียนอย่างเหมาะสม
7. ด้านความรู้สึกลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดความรักใคร่ สามัคคีภายในองค์กร เพื่อให้ มีความรู้สึกผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน

8. ด้านความไว้วางใจโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรพัฒนาสถานศึกษาให้เห็นเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความ เชื่อมั่นและความไว้วางใจในการบริหารสถานศึกษาแก่ครู

9. ด้านความมีคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานตามความสนใจและ ความสามารถและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่องานจะบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

10. ด้านการยอมรับโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการปรับปรุงและ พัฒนาหน่วยงาน

11. ด้านความเอื้ออาทรโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรสนับสนุนและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมและ เพียงพอต่อความความต้องการของครู

12. ด้านความซื่อสัตย์ สุจริตโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรตัดสินใจและพิจารณาความดีความชอบ ของครูด้วยความเป็นธรรม

13. ด้านความหลากหลายของบุคลากรโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ครูโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านแนวคิดและบุคลิกภาพ

14. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความสำเร็จโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหาร ควรมอบหมายงานที่ทำโดยตรงตามความสามารถของครูเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

15. ด้านความต้องการมีอำนาจโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายใน โรงเรียนตามความเหมาะสม และติดตามการทำงานของครูเป็นระยะ ๆ

16. ด้านความต้องการความสัมพันธ์โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผู้บริหารควรสร้างความน่าเชื่อมั่นในบริหาร สถานศึกษา และส่งเสริมให้ครูร่วมกิจกรรมต่าง ๆ นอกโรงเรียนตามความเหมาะสม

17. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ควรพัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนให้มีภาวะผู้นำเชิงวิชาการมากยิ่งขึ้นเพื่อส่งเสริมให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอันจะทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียนตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

18. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ควรมีนโยบายให้ผู้อำนวยการโรงเรียนบริหารจัดการโรงเรียนโดยเน้นความมีคุณภาพ ความหลากหลายของบุคลากร มีการกำหนดพันธกิจโรงเรียน และความเอื้ออาทร เพื่อให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของโรงเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ด้านการจัดการเรียนการสอนของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยวิจัยเชิงคุณภาพ

2. ควรวิจัยรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

3. ควรวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในความต้องการมีอำนาจ โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

4. ควรศึกษาถึงตัวแปรอื่นที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 เช่น องค์การแห่งการเรียนรู้ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ เป็นต้น

5. ควรวิจัยภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 โดยวิจัยเชิงคุณภาพ

## บรรณานุกรม

- กชนิกา พลจันทิก. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการจัดการความรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 จังหวัดปทุมธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กระทรวงวัฒนธรรม. (2552). แผนแม่บทวัฒนธรรมแห่งชาติ 2550-2559. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์สำนักปลัดกระทรวงวัฒนธรรม.
- กันตนา เพิ่มผล. (2550). การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2544). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กาญจนา เกสร. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กิ่งจันทร์ ศรีบุญยะแก้ว. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยระดับอำเภอ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติพงษ์ ศิริเมือง. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการนิเทศภายในของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชชนรินทร์.
- จันทร์ สวงนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- เจลิยว ภากะสัย. (2550). ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากร มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชยากานต์ เปี่ยมถาวรพจน์. (2559). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เชาว์ อินโย. (2543). *ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการวิจัย*. ขอนแก่น: เพ็ญพรินต์.
- ณัฐธิดา ชูเจริญ. (2555). *วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะการจัดการทั่วไป, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: วี.พรีน (1991).
- ณัฐพร ยศนรินทร์กุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล แรงจูงใจ บรรยากาศองค์กร กับสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารการพยาบาลระดับต้น โรงพยาบาลสังกัดกองทัพบก*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย.
- ดวงดาว บุญกอง. (2553). *วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนฝึกออาชีพกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักพัฒนาสังคม กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ถาวร เส็งเอียด. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดชายแดนภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญาโท การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2530). *องค์กรและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สมบูรณ์. (2549). *การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ประชาสัมพันธ์สยาม.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ช้างฟ้า.
- ธีระพงษ์ วีระชานนท์. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- นพวงา วิภักดิ์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นภาดาว เกตุสุวรรณ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพอเพียงกับการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษาพอเพียงในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภารัตน์ ป้อสีลา. (2550). *วัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- น้ำฝน รักษากลาง. (2553). *การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่ 2 ด้านผู้เรียน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกฏพระนครศรีอยุธยา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การอ้างอิงประชากรเพื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง*. วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม, 3(1), 22-25.
- ปภาวดี มนตรี. (2554). *การจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประยูร อาคม. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกลุ่มเครือข่ายอำเภอสังขมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1*. การค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ. (2540). *การวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรทางการศึกษาในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษาหน่วยที่ 10-12*. (หน้าที่ 51-67). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2551). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- พงศ์ หรดาล. (2554). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *องค์การและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุภา.
- พร พิเสก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก*. ปรินญาณิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พาสนา จุฑรัตน์. (2548). *จิตวิทยาการสอน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิบูล ทีปะปาล. (2550). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- พิเชฐ ทรวงโพธิ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกรมทรัพยากรน้ำบาดาล*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- พูลสุข สังข์รุ่ง. (2549). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ไพเราะ พัดตาสิงห์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริมการวิจัยในชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: พิมพ์มนตรี.
- เมธาวี อุดมธรรมานุภาพ. (2544). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน*. กรุงเทพฯ: เนติกุล การพิมพ์.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุจารินทร์ จิตต์แก้ว. (2554). *อิทธิพลด้านวัฒนธรรมองค์กรที่มีผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- วรพจน์ สิงหาราช. (2548). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 1. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.*
- วรวรรณ ชื่นพินิจสกุล. (2554). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วารสาร เมืองพวน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถาบัน ระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี.*
- วิภาพร มาพบสุข. (2540). *จิตวิทยาการทำงาน. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.*
- วิโรจน์สารรัตน์. (2546). *การบริหารการศึกษา: หลักการทฤษฎีหน้าที่ประเด็นและบทวิเคราะห์. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.*
- ศิริพงษ์ เสภาภาน. (2551). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.*
- ศิริพร จันทศรี. (2550). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- สร้อยพัทธ์ เอี้ยวเจริญ. (2555). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- สมพร สุทัศน์ีย์. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สมพงษ์ สิงหพล. (2547). *ผู้นำทางวิชาการ และการพัฒนาหลักสูตร. นครราชสีมา: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครราชสีมา.*
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: อักษรพัฒนา.*
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.*
- สมใจ ลักษณะ. (2549). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์.*

- สมุทร ชำนาญ. (2555). การบริหารสถานศึกษาท่ามกลางความหลากหลายทางวัฒนธรรม.  
วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 6(1), 304.
- สิทธิโชค วรรณสันติกุล. (2540). จิตวิทยาการจัดการองค์การ. กรุงเทพฯ: บั๊กแบงค์.
- สิร์รานี วสุภัทร. (2551). ภาวะผู้นำทางวิชาการและสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตร์ คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สิริกร สุขสุดไพศาล. (2556). วัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของข้าราชการพลเรือนในกรุงเทพมหานคร. ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุกัญญา มัสเยะ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละเชิงเทรา เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2540). วัฒนธรรมองค์กรแนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 2). ปทุมธานี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพชาติ ชุ่มชื่น. (2554). ความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนนวมินทราชินูทิศสวนกุหลาบวิทยาลัย ปทุมธานี. การศึกษาแบบอิสระการศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- สุภัคกาญจน์ ฤทธิ์ละคร. (2548). ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์การเอกชน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- แสงเพชร แสงจันทร์. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยการอาชีพฝาง อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. (2554). *รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2554*. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6. (2558). *แผนปฏิบัติการ 2558*. ฉะเชิงเทรา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *การเสริมสร้างภาวะผู้นำทางวิชาการ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2555). *แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาหลักสูตร.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: พรินทวานกราฟฟิค.
- อดุลย์ วิริยาพันธ์. (2557). *ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อุทัยวรรณ หาญอยู่. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับแรงจูงใจของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลระดับตติยภูมิ*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เอกชัย ชินโคตร. (2549). *วัฒนธรรมองค์กรของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลในทศวรรษหน้า*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Abolfazl, N., & Aliakbar, A. (2013). The relationship between organizational culture and knowledge management in customs Golestan province. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 5(5), 610.

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York: Free Press
- Alvesson, M. (1989). *Organization culture and ideology*. New York: McGraw-Hill.
- Blasé, J., & Blasé, J. (2001). *Empowering teachers: What successful principals do*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Bossert, S. T. (1988). School effects. In N. J. Boyan (Ed.), *Handbook of research on educational administration* (pp. 341-352). New York: Longman.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Dessler, G. (1982). *Management fundamentals: Modern principles and practices*. Virginia: Reston.
- Ebrahim, M., Amirreza, S., Sadaf, A., & Raheleh, E. (2012). The relationship between organizational culture and knowledge management: *International Journal of Innovative Ideas*, 12(3), 30.
- Glickman, C. D. (2007). *Super Vision and instructional leadership: A developmental approach* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Gordon, J. R., Mondy, R. W., Sharplin, A., Premeaux, S. R. (1990). *Management and organizational behavior*. Needham Heights, Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Gordon, J. R. (1991). *A diagnostic approach to organization behavior* (3<sup>th</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Hallinger, P., & Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 223.
- Heck, W. C. (1995). Vision and problem finding in principals weak: Values and cognition in administration. *Peabody Journal of Education*, 63(1), 249-294.
- Herzberg, F. (1952). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (10<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Hoy, A. W. (2006). *Instructional leadership: A learning-centered guide* (2<sup>th</sup> ed.). The United State of America: Omega type Typography.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organizational and management* (4<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.

- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1995). *The concept of culture*. New York: Columbia University Press.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 608.
- Krug, S. E. (1992). Instructional leadership: A constructivist perspective. *Educational Administration Quarterly, 28*(3), 430-443.
- Luthans, F. P. (1992). *Organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McEwen, E. K. (1998). Satisfaction with education in Alberta. *Alberta journal of educational research, 44*(1), 20-37.
- McEwen, E. K. (1989). *Seven steps to effective instructional leadership*. California: Macmillan.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.
- McGreror, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mohsen, A., Mohsen, Z., Sayyed, M., & Reza, D. (2010). The Relationship between organizational culture and knowledge management: A case study Isfahan University. *Procedia Computer Science, 3*, 1224.
- North Dagota LEAD-Center. (2001). *Instructional leadership*. New York: Harper Collins.
- Petterson, J., Purkey, S., & Jackson, P. (1986). Guiding beliefs of school district. *Productive School Systems for a Nonrational World, 5*(14), 50-51.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational behavior concepts controversies application* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (1997). *Organizational theory: Structure design and applications* (3<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist, 45*(2), 109-119.
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1997). *Organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Son.
- Stone, C. M. (2003). *A Study of the relationship between principals' leadership behaviors and school culture as perceived by the teacher*. Mississippi: University of Mississippi Press.

Tracy, D., & Morin, W. J. (2001). *Truth, trust, and the bottom line*. Chicago: Dearborn Financial.

Ubben, G. C., & Hughes, L. W. (1987). *The principal: Creative leadership for effective schools*.  
Boston: Allyn and Bacon.

Weber, L. (2002). *Can instructional leaders be facilitative leader?*. Boston: Allyn and Bacon.

Yulk, G. (2002). *Leadership in organizations* (5<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Practice-Hill.



ภาคผนวก

### ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย  
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ 0267

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

23 สิงหาคม 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แก้ว โครงวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวสุทธิพร มิตติศิลป์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนวัดนวมธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ในความควบคุมดูแล ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้ อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน เป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรง ของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5711

ผู้วิจัยโทร. 088-190-0271

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว0571

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

25 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางสาวสุทธิพร มิตลศิลป์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนวัดนวมธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ในความควบคุมดูแล ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัย จะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ หนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่าน ขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5711

ผู้วิจัย โทร. 088-190-0271

(สำเนา)

ที่ ศธ 6218/ ว0572

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

30 กันยายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยนางสาวสุทธิพร มิตลิตป็น นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของ ผู้บริหารโรงเรียนวัดนครร่มองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ในความควบคุมดูแล ของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ ขอบความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่าน ขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้อำนวยการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486 โทรสาร 0-3874-5711

ผู้วิจัยโทร. 088-190-0271

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 คำตอบของท่านจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่และสถานภาพทางราชการของท่าน แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย

2. แบบสอบถามมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดระดับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดระดับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนตามความคิดเห็นของครู

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

สุทธิพร มิตศิลป์

นิติระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัด  
ฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ  
2. แบบสอบถามนี้ต้องการให้ท่านประเมินภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ของท่านมี  
มากน้อยเพียงใด

3. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเห็นของท่านตาม  
เกณฑ์ ดังนี้

- |   |         |                                 |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการกำหนดพันธกิจของโรงเรียน</b>					
1. โรงเรียนกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วม					
2. ผู้บริหารประเมินความต้องการของครู เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน					
3. บุคลากรใช้ข้อมูลด้านผลการเรียนของนักเรียนในการพัฒนางานวิชาการของโรงเรียน					
4. ผู้บริหารและครูผู้สอนร่วมพัฒนาเป้าหมายของโรงเรียนเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานวิชาการของโรงเรียน					
5. ครูในโรงเรียนร่วมกันดำเนินการแนะแนวด้านการศึกษาต่อให้กับนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					



ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
6. ผู้บริหารประชุมชี้แจงเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียนให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ					
7. โรงเรียนจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างครูด้วยกัน ในการพัฒนางานด้านวิชาการ					
8. โรงเรียนแจ้งให้บุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทราบแนวปฏิบัติหรือเป้าหมายด้านวิชาการของโรงเรียน					
9. บุคลากรในโรงเรียนจัดทำโปสเตอร์หรือป้ายประชาสัมพันธ์ ด้านวิชาการ					
<b>ด้านการจัดการเรียนการสอน</b>					
10. ผู้บริหารสังเกตการสอนของครูอย่างไม่เป็นทางการอยู่เสมอ ๆ					
11. ผู้บริหารชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดที่ควรพัฒนาในการสอนของครู					
12. ผู้บริหารให้ข้อมูลด้านการเรียนของนักเรียนหลังได้รับการสอน ย้อนกลับแก่ครู					
13. ผู้บริหารจัดให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างคณะครูด้วยกัน เพื่อช่วยให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไปในทิศทางเดียวกัน					
14. โรงเรียนกำหนดตัวบุคคลในการประสานงานด้านการใช้หลักสูตรไว้อย่างชัดเจน					
15. ครูผู้สอนมีการวิเคราะห์แบบทดสอบเพื่อตรวจสอบจุดเด่นจุดด้อยทางด้านการเรียนของนักเรียน					
16. ครูผู้สอนส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนให้สอดคล้องกับจุดหมายของหลักสูตร					

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
17. ครูผู้สอนเรียกพบนักเรียนเป็นรายบุคคลเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียน					
18. โรงเรียนแจ้งผลการเรียนของนักเรียนให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบอย่างสม่ำเสมอ					
19. โรงเรียนจัดให้มีการสอนซ่อมเสริมให้กับนักเรียนที่เรียนอ่อนและสนับสนุนส่งเสริมนักเรียนที่เรียนดี					
<b>ด้านการส่งเสริมบรรยากาศในโรงเรียน</b>					
20. ผู้บริหารตรวจเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อดูว่าครูได้ใช้เวลาในการสอนที่เป็นประโยชน์แก่นักเรียนอย่างเต็มที่					
21. ผู้บริหารดำเนินการเกี่ยวกับการสอนแทน เมื่อครูประจำชั้น/ ครูประจำวิชาไม่มาทำการสอน					
22. โรงเรียนกำหนดแนวปฏิบัติร่วมกันเกี่ยวกับการใช้เครื่องเสียงหรือจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในเวลาที่มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน					
23. ผู้บริหารเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อจะได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับครูและนักเรียนที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่เป็นปัญหาต่าง ๆ					
24. โรงเรียนจัดสอนซ่อมเสริมหรือกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถของนักเรียน					
25. ผู้บริหารจัดกิจกรรมยกย่องเชิดชูเกียรติคุณของครูที่ปฏิบัติงานดีเด่นด้วยวิธีการต่าง ๆ อย่างหลากหลาย					
26. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแต่ละคนได้ใช้ความสามารถและทักษะของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ					
27. ผู้บริหารตอบแทนครูที่มีความสามารถพิเศษด้วยการให้ความก้าวหน้าในวิชาชีพ					

ภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
28. โรงเรียนจัดให้มีการฝึกใช้สื่อและเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ในการเรียน					
29. โรงเรียนจัดให้มีวิทยากรจากภายนอกมาให้ความรู้เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการสอนแก่ครูอยู่เสมอ					
30. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูนำทักษะต่าง ๆ ที่ได้จากการฝึกอบรมมาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
31. ผู้บริหารและครูได้เข้ารับการอบรมทางวิชาการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียน					
32. ผู้บริหารและครูผู้สอนยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีผลงานด้านวิชาการดีเด่น โดยการประกาศเกียรติคุณ					
33. โรงเรียนมีการจัดนิทรรศการแสดงผลงานดีเด่นของผู้บริหาร ครู นักเรียน ตามโอกาสต่าง ๆ อยู่เสมอ					
34. โรงเรียนได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นหรือช่วงชั้น					
35. โรงเรียนประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองนักเรียนทราบถึงพัฒนาการทางการเรียนของนักเรียนสม่ำเสมอ					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ
2. แบบสอบถามนี้ต้องการให้ท่านประเมินวัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ของท่านมีมากน้อยเพียงใด
3. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเห็นของท่านตามเกณฑ์ ดังนี้

- |   |         |                                 |
|---|---------|---------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
<b>ความมุ่งประสงค์</b>					
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการประชุม วางแผน เพื่อกำหนดเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน					
2. ผู้บริหารกำหนดแผนงาน โครงการของโรงเรียนให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายและสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียน					
3. ผู้บริหารประชาสัมพันธ์ชี้แจงวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้บุคลากรเข้าใจ แนวทางการปฏิบัติงาน และประเมินผลร่วมกัน					
4. ผู้บริหารตัดสินใจดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยตระหนักถึงกิจกรรมที่มีผลต่อความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน					

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
<b>การมอบอำนาจ</b>					
5. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของการมอบอำนาจให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีโอกาสตัดสินใจในงานที่ตนรับผิดชอบ					
6. ผู้บริหารมอบหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคล					
7. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน					
8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ใช้สารสนเทศและทรัพยากรของโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานอย่างเท่าเทียมกัน					
<b>การตัดสินใจ</b>					
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างเหมาะสม					
10. ผู้บริหารและบุคลากรของโรงเรียนมีการใช้ข้อมูลข่าวสาร และสารสนเทศเพื่อประกอบการพิจารณาการตัดสินใจ					
11. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานเพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจ					
12. ผู้บริหารมอบอำนาจการตัดสินใจแก่บุคลากรตามความรู้ความสามารถและสายงานที่รับผิดชอบ					
<b>ความรู้ลึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</b>					
13. บุคลากรทุกคนมีความสามัคคี และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ					

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
14. บุคลากรทุกคนในโรงเรียนให้ความสำคัญและมีจิตสำนึกของการเป็นเจ้าของโรงเรียนร่วมกัน					
15. บุคลากรมีความรู้สึกรักผูกพันและเต็มใจในการช่วยเหลือพัฒนางานซึ่งกันและกัน					
16. ความสำเร็จในการปฏิบัติงานเกิดจากบุคลากรทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินงานมากกว่าการปฏิบัติงานคนเดียว					
<b>ความไว้วางใจ</b>					
17. บุคลากรในโรงเรียนมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจความสามารถของผู้บริหาร					
18. ผู้บริหารให้โอกาสและไว้วางใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
19. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานทำให้งานสำเร็จเร็วขึ้นและผลการปฏิบัติงานออกมามี					
20. ผู้บริหารให้ความมั่นใจและไว้วางใจมอบหมายงานสำคัญให้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้เป็นผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น					
<b>ความมีคุณภาพ</b>					
21. ผู้บริหารให้คุณค่ากับมาตรฐานและความคาดหวังให้ครู นักเรียน มีคุณภาพเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด					
22. ผู้บริหารเชื่อมั่นว่าครูและนักเรียนมีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์					
23. ผู้บริหารส่งเสริมกิจกรรมและสร้างบรรยากาศให้บุคลากรในโรงเรียนรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน					

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
24. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรและส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน					
<b>การยอมรับ</b>					
25. ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้การยอมรับความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการปรับปรุงและพัฒนา					
26. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชยผลงานและความสำเร็จของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
27. ผู้บริหารยอมรับข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานและให้โอกาสในการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น					
28. ผู้บริหารยอมรับในความรู้ความสามารถและมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน					
<b>ความเอื้ออาทร</b>					
29. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของบุคลากรทุกคนในโรงเรียน					
30. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาวิชาชีพและความก้าวหน้าในตำแหน่ง					
31. ผู้บริหารให้การสนับสนุนและจัดสวัสดิการต่าง ๆ ที่เหมาะสมให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
32. บุคลากรในโรงเรียนแสดงออกถึงความผูกพันช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เต็มใจเสียสละเพื่อความสำเร็จของการที่ปฏิบัติงาน					

วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียน	ระดับพฤติกรรม				
	5	4	3	2	1
<b>ความซื่อสัตย์ สุจริต</b>					
33. บุคลากรในโรงเรียนเห็นคุณค่าของความซื่อสัตย์สุจริต และการประพฤติตนอย่างเหมาะสม					
34. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการปฏิบัติงานอย่างเสมอต้น เสมอปลาย และมีความพยายามในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอของบุคลากร					
35. ผู้บริหารให้ความสำคัญเป็นธรรมในการตัดสินลงโทษหรือพิจารณาความดีความชอบแก่บุคลากร					
36. การปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อบุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติด้วยการยึดมั่นในเรื่องคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลัก					
<b>ความหลากหลายของบุคลากร</b>					
37. ผู้บริหารเห็นความสำคัญของความแตกต่างของแต่ละบุคคลในด้านแนวคิดและบุคลิกภาพ					
38. ผู้บริหารเห็นคุณค่าของความแตกต่างของบุคลากรที่มีทักษะและวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน					
39. ครูผู้สอนมีความยืดหยุ่นในการจัดการเรียนการสอนเพื่อสนองความแตกต่างกันของนักเรียนแต่ละคน					
40. ครูผู้สอนมีการเชื่อมโยงรูปแบบและวิธีการสอนที่แตกต่างให้เข้ากับความมุ่งประสงค์ของโรงเรียนและไปสู่ความสำเร็จของงาน					



**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ  
2. แบบสอบถามนี้ต้องการให้ท่านประเมินแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน  
มัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ของท่าน  
มีมากน้อยเพียงใด

3. กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านเห็นว่าตรงกับความเห็นของท่าน  
ตามเกณฑ์ ดังนี้

- |   |         |                                   |
|---|---------|-----------------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด |

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ความต้องการความสำเร็จ</b>					
1. ข้าพเจ้าคิดว่าไม่มีงานใดเกินกำลังความสามารถ ของข้าพเจ้า					
2. ข้าพเจ้าพากเพียรในการทำงานโดยไม่ย่อท้อ ต่ออุปสรรค					
3. ข้าพเจ้ามีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหายาก ๆ ให้ สำเร็จลุล่วง					
4. ข้าพเจ้าคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุง วิธีการทำงานให้ดีขึ้น					
5. ข้าพเจ้าพัฒนางานในหน้าที่โดยมุ่งความสำเร็จ ของงานมากกว่าการได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
6. ข้าพเจ้าเชื่อว่าความพยายามอยู่ที่ไหน ความสำเร็จอยู่ที่นั่น					
7. ข้าพเจ้าชอบแข่งขันกับตนเองเพื่อมุ่งไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้					
8. ข้าพเจ้าชอบทำงานที่ทำทลายความสามารถ					
<b>ความต้องการมีอำนาจ</b>					
9. ข้าพเจ้ารู้สึกกระตือรือร้นที่จะได้เป็นผู้นำกลุ่มในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน					
10. ข้าพเจ้าสามารถพูดโน้มน้าวให้คนอื่นทำตามที่ท่านต้องการได้บรรลุผลดี					
11. ผู้ใต้บังคับบัญชาควรปฏิบัติตามคำสั่งผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด					
12. ข้าพเจ้ากล้าตัดสินใจในงานอย่างเด็ดเดี่ยวด้วยตนเอง					
13. ข้าพเจ้าต้องการเป็นผู้หนึ่งที่ร่วมตัดสินใจในงานสำคัญของโรงเรียน					
14. ข้าพเจ้าคิดว่าการควบคุมการทำงานอย่างเข้มงวดจะทำให้งานบรรลุผลสำเร็จ					
15. ข้าพเจ้าคิดว่าผู้บังคับบัญชาควรตักเตือนเมื่อพบเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิดระเบียบ					
<b>ความต้องการความสัมพันธ์</b>					
16. ข้าพเจ้าจะไม่แสดงความไม่พอใจอย่างเปิดเผยหากข้าพเจ้าไม่พอใจวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา					
17. ข้าพเจ้าใส่ใจในความเป็นอยู่ของเพื่อนร่วมงาน					
18. ข้าพเจ้าคิดว่ามีความจำเป็นที่จะต้องวางตัวให้มีบุคลิกภาพดีเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้อื่น					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
19. ข้าพเจ้าคิดว่างานจะบรรลุผลสำเร็จได้นั้น เกิดจากความร่วมมือในการทำงานของบุคลากรทุกระดับ					
20. ข้าพเจ้าชอบไปร่วมงานเลี้ยงหรือกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรอื่นทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
21. ข้าพเจ้าเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพครู					
22. เพื่อน ๆ และผู้ได้บังคับบัญชาให้การยอมรับในตัวข้าพเจ้า					
23. ผู้ได้บังคับบัญชาควรเคารพและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา					

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.45	19.	0.52
2.	0.59	20.	0.74
3.	0.36	21.	0.60
4.	0.43	22.	0.63
5.	0.36	23.	0.80
6.	0.58	24.	0.55
7.	0.42	25.	0.67
8.	0.57	26.	0.62
9.	0.36	27.	0.61
10.	0.57	28.	0.67
11.	0.67	29.	0.50
12.	0.71	30.	0.63
13.	0.44	31.	0.61
14.	0.46	32.	0.31
15.	0.66	33.	0.52
16.	0.36	34.	0.57
17.	0.37	35.	0.36
18.	0.36		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .94

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์การของ  
โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
เขต 6

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.58	21.	0.79
2.	0.63	22.	0.77
3.	0.67	23.	0.76
4.	0.78	24.	0.72
5.	0.66	25.	0.61
6.	0.76	26.	0.65
7.	0.78	27.	0.60
8.	0.65	28.	0.78
9.	0.72	29.	0.64
10.	0.65	30.	0.72
11.	0.59	31.	0.60
12.	0.62	32.	0.61
13.	0.47	33.	0.80
14.	0.77	34.	0.85
15.	0.56	35.	0.61
16.	0.49	36.	0.86
17.	0.72	37.	0.69
18.	0.71	38.	0.55
19.	0.83	39.	0.34
20.	0.76	40.	0.47

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .97

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติของ  
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 6

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	0.59	13.	0.74
2.	0.51	14.	0.51
3.	0.45	15.	0.60
4.	0.53	16.	0.74
5.	0.35	17.	0.47
6.	0.45	18.	0.60
7.	0.58	19.	0.44
8.	0.62	20.	0.47
9.	0.82	21.	0.65
10.	0.61	22.	0.65
11.	0.54	23.	0.57
12.	0.61		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .92