

ปัจจัยที่ส่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

วันวิสาข์ หอมขจร


งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กรกฎาคม 2561  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ วันวิสาข์ หอมขจร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นำวี)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นำวี)

  
..... กรรมการ  
(ดร. สถาพร พงษ์เฉลิมกุล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 6 เดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากรองผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรดี อนันต์นำวี  
อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วย  
ความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณ  
เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอบอบพระคุณ ดร.สถาพร พุทธิพิศกุล คณะกรรมการสอบปากเปล่างานนิพนธ์ ที่กรุณา  
ให้ความรู้ ให้คำปรึกษา ตรวจสอบแก้ไขและวิจารณ์ผลงานทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และ  
ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่  
ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากผู้บริหาร คณะครู โรงเรียนใน  
กลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ที่ให้ความร่วมมือเป็น  
อย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูคุณเวทิตาแด่บุพการี  
บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และ  
ประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

วันวิสาข หอมขจร

57990020: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การศึกษามหาบัณฑิต)

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพของโรงเรียน/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1  
 วันวิสาข หอมขจร: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 (FACTORS AFFECTING SCHOOL EFFECTIVENESS IN SIKHORAPHUM 3 CLUSTER UNDER THE SURIN PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: การดี อนันต์นาวี, กศ.ด., สถาพร พงกตฤกษ์, ปร.ด. 128 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูโรงเรียนในกลุ่มโรงเรียนศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้จำนวน 168 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5. การสร้างบารมี ( $X_{11}$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_{12}$ ) ความต้องการในการดำรงชีวิต ( $X_{21}$ ) และความต้องการความก้าวหน้า ( $X_{23}$ ) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ร้อยละ 59.20 สามารถเขียนสมการพยากรณ์เป็นคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{y} = 1.256 + .247(X_{11}) + .286(X_{12}) + -1.80(X_{21}) + .183(X_{23})$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{z} = .283(Z_{11}) + .322(Z_{12}) + .152(Z_{21}) + .207(Z_{23})$$

57990020: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: SCHOOL EFFECTIVENESS/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/  
JOB MOTIVATION OF TEACHERS/ THE SURIN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

WUNVISA HOMKHACHON: FACTORS AFFECTING SCHOOL  
EFFECTIVENESS IN SIKHORAPHUM 3 CLUSTER UNDER THE SURIN PRIMARY  
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE  
ANANNAWEE, Ed.D., SATHAPON PREUDTHIKUL, Ph.D. 128 P. 2018.

The purposes of this study was to study the factors that affecting school effectiveness under in Sikhoraphum 3 cluster the Surin Primary Educational Service Area Office 1. The research sample was consisted of 168 teachers in Sikhoraphum 3 cluster under the Surin Primary Educational Service Area Office 1 by using the Krejcie and Morgan's table (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) by stratified random sampling. The research instrument was a five-rating questionnaire. The statistics used for analyzing the data were Mean, Standard Deviation, Pearson's Product Moment Correlation, Multiple Regression Analysis and Stepwise Multiple Regression Analysis.

The research results revealed that;

1. The school effectiveness of Sikhoraphum 3 cluster under the Surin Primary Educational Service Area Office 1, in overall and each aspect, was at a high level.
2. The factors of transformational leadership of school administrators and the factors of job motivation of teachers in Sikhoraphum 3 cluster under the Surin Primary Educational Service Area Office 1, in overall and each aspect, were at a high level.
3. The factors of transformational leadership of school administrators and the factor of job motivation of teachers had a positive correlation with the school effectiveness of Sikhoraphum 3 cluster under the Surin Primary Educational Service Area Office 1, in overall and each aspect, at the statistically significant at .01.

4. The factors of transformational leadership of school administrators and the job motivation of teachers affect the school effectiveness in Sikhoraphum 3 cluster under the Surin Primary Educational Service Area Office 1 with statistically significant at .01.

5. Charisma ( $X_{11}$ ), Inspirational ( $X_{12}$ ), Existence Needs ( $X_{21}$ ), Growth Needs ( $X_{23}$ ) are enable to study the school effectiveness in the percentage of 59.20 which could be written in raw score equation form as follow;

$$\hat{y} = 1.256 + .247(X_{11}) + .286(X_{12}) + -1.80(X_{21}) + .183(X_{23})$$

$$\hat{z} = .283(Z_{11}) + .322(Z_{12}) + .152(Z_{21}) + .207(Z_{23})$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฐ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารที่เกี่ยวข้อง.....	12
การจัดการศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 1.....	12
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของมอท.....	15
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	33
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	51
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ประชากรกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	59
การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำข้อมูล.....	60



## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
สรุปผลการวิจัย.....	84
อภิปรายผล.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	95
บรรณานุกรม.....	98
ภาคผนวก.....	111
ภาคผนวก ก.....	112
ภาคผนวก ข.....	116
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	128

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จำนวนตามขนาดโรงเรียน..... 58
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวม..... 65
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง..... 66
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก..... 67
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียน..... 68
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน..... 69
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวม..... 70
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างบารมี..... 70
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... 71

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10	72
คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา.....	72
11	73
คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....	73
12	75
คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวม.....	75
13	75
คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการดำรงชีวิต.....	75
14	77
คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในกลุ่มศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความความต้องการสัมพันธ์.....	77
15	78
คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในกลุ่มศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในด้านความต้องการความก้าวหน้า.....	78
16	79
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมและ รายด้าน.....	79
17	80
ค่า Tolerrance และ VIF ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละปัจจัย.....	80
18	81
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1.....	81
19	81
อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และละคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน.....	81

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จากตัวแปรต่าง ๆ.....	82
21 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 4 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ในกลุ่มศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1.....	83

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยน โครงสร้าง เศรษฐกิจ การเมือง โลกที่มีผลกระทบต่อวิถีชีวิตมนุษย์อย่างคาดไม่ถึง ดังนั้นทุกสิ่งจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม โลก การศึกษานับว่าเป็น เครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคน เพราะการจัดการศึกษาเป็นปัจจัยหลักในการสร้าง และพัฒนาความรู้ ความคิดและคุณธรรมของบุคคล เป็นการถ่ายทอดวัฒนธรรมและสร้างภูมิปัญญา ให้แก่บุคคล การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะช่วยให้ประชาชนมีคุณธรรม สามารถดำรงชีวิตอยู่ ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุข สามารถพัฒนาตนเองและร่วมพัฒนาสังคมได้อย่างเหมาะสม (วิระยุทธ ชาติเอกาญจน์, 2556, หน้า 16) โดยการจัดการศึกษานั้นมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้ มีความเจริญของงานทั้งทางด้านสติปัญญา ความรู้ คุณธรรม ความดีงามในจิตใจ มีความสามารถที่จะทำงานและสามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม สามารถเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ตลอดจนสามารถใช้ความรู้ได้อย่างสร้างสรรค์ ดังพระราชดำรัสของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารีว่า “การศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้คนมีความรู้และคุณสมบัติต่าง ๆ กัน ที่ช่วยให้คนนั้นอยู่รอดในโลกได้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ครอบครัว และสังคมส่วนรวม” (พิมพ์พร ศิริจันทร์พันธ์, 2555, หน้า 73)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 กำหนดมาตรฐานการศึกษาไว้ว่า ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะ คุณภาพที่พึงประสงค์และ มาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่ง และเพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับ การส่งเสริมกำกับดูแลการตรวจสอบ การประเมินผล และการประกันคุณภาพทางการศึกษา ถือเป็น กลไกสำคัญสำหรับการปฏิรูปการศึกษาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาให้ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อีกทั้งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม การปฏิรูปการศึกษาเป็น การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาไปสู่สิ่งที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คนไทยที่มีคุณภาพและ มีลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งเป็นคนดี เป็นคนเก่งอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การพัฒนาคนให้มี คุณภาพต้องอาศัย การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมด้วยระบบ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร

ไทย พุทธศักราช 2560 กำหนดให้การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีหลักการปฏิรูปการศึกษาและส่งเสริมให้ประชาชนได้รับการศึกษาสูงขึ้น โดยให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะยกระดับความรู้ความสามารถและทักษะของคนไทยให้สู่ระดับสากล การวัดผลประเมินผลการเรียนซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญต้องทำหน้าที่ทั้งการประเมินเพื่อตัดสินผลให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจอย่างถ่องแท้ กำหนดหลักการและแนวทางเพื่อพัฒนาผู้เรียนทุกคนสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาาร่วมกัน (สุวิมล ว่องวานิช, 2550, หน้า 3-4)

ข้อมูลจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 10-11) สรุปผลการพัฒนาการศึกษาในทศวรรษแรก (พ.ศ. 2542-2551) ในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานยังไม่สามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่ให้เด็กที่อยู่ในวัยเรียนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงได้เท่าที่ควร ไม่ว่าจะเป็นโอกาสและคุณภาพการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาโดยภาพรวมพบว่าคนไทยทุกคนยังไม่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพ ข้อมูลจากการประเมินคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผ่านการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) จำนวน 30,010 แห่ง ได้ผ่านการประเมินตามมาตรฐานเพียงร้อยละ 35 เท่านั้น (ประมาณ 10,500 แห่ง) ซึ่งหมายถึงมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ยังไม่ได้มาตรฐานตามเกณฑ์ประเมินของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) จากการประเมินรอบแรกถึงร้อยละ 65 (ประมาณ 19,500 แห่ง) (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) สอดคล้องกับข้อมูลจากการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันนานาชาติของสถาบันนานาชาติว่าด้วยการพัฒนาการจัดการ (International Institute for Management Development: IMD) ด้านการศึกษาของไทยลดลงโดยลำดับ โดยอยู่ในอันดับ 33 จาก 55 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2550 อันดับ 27 จาก 55 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2551 อันดับ 26 จาก 57 ประเทศ ในปี พ.ศ. 2552 (International Institute for Management Development, 2009 อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 14) และอันดับที่ 26 จาก 57 ประเทศ ปี พ.ศ. 2553 และล่าสุดผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ปี พ.ศ. 2554 โดย IMD พบว่า แม้ผลการดำเนินงานแต่ละตัวบ่งชี้จะดีขึ้น แต่อันดับความสามารถเมื่อเทียบกับนานาชาติยังไม่เป็นที่พอใจ เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันทางด้านการศึกษาของไทย ในปี พ.ศ. 2554 ไทยอยู่ที่อันดับ 51 จากทั้งหมด 59 ประเทศ ส่วนภาพรวมของไทยอยู่ใน

อันดับที่ 27 พบว่า อันดับต่ำกว่า ปี พ.ศ. 2553 ซึ่งอยู่ในอันดับที่ 26 จึงมีข้อเสนอว่าควรมีการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งเน้นการยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างเร่งด่วน (อาจินต์ จรุงผล, 2556, หน้า 2)

อย่างไรก็ตามองค์การจะเกิดประสิทธิผลได้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง แต่ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดที่สำคัญที่สุดของประสิทธิผลทางการบริหารของผู้บริหารมี 3 ด้าน คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ได้แก่ ความสามารถในการบริหาร ความเชื่อของผู้บริหาร ปัจจัยด้านพฤติกรรมการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ การตัดสินใจ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วม และปัจจัยด้านสถานการณ์ของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมของครู แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศของโรงเรียน และสถานะทางเศรษฐกิจทางสังคมภายนอกที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ มีความสำเร็จในการผลิตนักเรียน และโรงเรียนมีประสิทธิผล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 286-291; Mott, 1972; Stuart-Kotze & Roskin, 1983, pp. 3-5; Barnard, 1972, p. 295)

นอกจากนี้ในแต่ละปัจจัยยังประกอบด้วยตัวแปรย่อยอีกหลายประการที่อาจจะมี ความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการผสมผสานแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านสามารถสรุปได้ดังนี้ ปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จในการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมการบริหาร โดยมีตัวแปรที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำ และแรงจูงใจ (Hoy & Miskel, 1991, pp. 286-291; Stuart-Kotze & Roskin, 1983, pp. 3-5; Barnard, 1972, p. 295) สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นมีผู้ศึกษาอย่างกว้างขวาง ในปัจจุบันนักวิชาการทางด้านการศึกษาหลายท่าน ได้ศึกษาแนวความคิดใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และมีความเห็นที่สอดคล้องกันว่า ผู้นำที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียนในปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นผู้นำที่มีทัศนระกว้างไกลสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น และยังเป็น การจูงใจการทำงานโดยการแลกเปลี่ยน (Bass, 1985; George & Jones, 1999, pp. 431-435; Ivancevich & Matteson, 1999, p. 451; Schermerhorn, Hunt, & Osborn, 1997, pp. 330-331; Goens & Clover, 1991, pp. 144-166) เพราะการที่ผู้บริหารจะบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิผลหรือไม่สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งคือสมรรถภาพในการนำและการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและ พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น (Stewart, 1994, p. 92)

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นว่าการบริหารจัดการหรือการดำเนินงานของ โรงเรียนที่เกิดประสิทธิผลสูงสุดอยู่ที่คุณภาพของบุคลากรภายในโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งจากการศึกษาวิจัยของ



นักวิชาการทั้งในและต่างประเทศพอสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมรวมทั้งใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้แก่ ปัจจัยด้านชีวสังคมของครู ผู้บริหาร การเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร บรรยากาศของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของครู พฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการสอน ประสบการณ์ ความสามัคคีของครู การได้รับการสนับสนุนทางสังคม พฤติกรรมด้านการเรียน การเรียนพิเศษ การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจของผู้ปกครอง วัฒนธรรมองค์กร ความจงรักภักดี แรงจูงใจ และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร (พิมพ็อร์ สดเอี่ยม, 2547, หน้า 7-10; สมจิตร อุดม, 2547, หน้า 14-16; สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551, หน้า 81; Gibson, 1982, pp. 25-28) ซึ่งในเวลาต่อมา Hoy and Miskel (2008, p. 465) ได้ให้ทัศนะว่าถ้ามองประสิทธิผลของโรงเรียนตามระบบสังคม (Social-systems) ก็สามารถวัดประสิทธิผลของโรงเรียนได้จาก 5 ตัวชี้วัด ดังนี้ คุณภาพของครู ความปรองดองภายในโรงเรียน ความวิริยะอุตสาหะของครู ความสำเร็จของนักเรียน และความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนการที่ระบุได้ว่าโรงเรียนใดมีประสิทธิผลนั้น โรงเรียนมีความจำเป็นต้องดำเนินการประเมินประสิทธิผล เพราะจะเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความอยู่รอดของโรงเรียน ซึ่งสามารถทำได้ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ของโรงเรียนและผลที่ได้จากการดำเนินงานของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือเพื่อศึกษาความสอดคล้องกันของผลผลิตกับเป้าหมายที่กำหนด (Dejnozka, 1983, p. 58)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาปฐมวัย ระดับการศึกษาภาคบังคับ 9 ปี ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต มีการแบ่งงานหลักออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในระยะที่ผ่านมาประสบปัญหาผลการประเมินการจัดการสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2557 โดยมีผลการประเมินเฉลี่ยทุกรายวิชาต่ำกว่าระดับประเทศ ได้แก่ ภาษาไทย 34.11 สังคมศึกษา 44.80 ภาษาอังกฤษ 25.21 คณิตศาสตร์ 26.02 วิทยาศาสตร์ 34.99 สุขศึกษา 59.32 ศิลปะ 40.51 และการงานอาชีพ และเทคโนโลยี 44.51 ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับรายวิชาที่ระดับประเทศทุกรายวิชามีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าระดับประเทศ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2557)

จากปัญหาดังกล่าวผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เพื่อเป็นข้อมูล

ในการปรับปรุงพัฒนาการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อที่จะได้นำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
4. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
5. เพื่อสร้างสมการถดถอยประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จากปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

### คำถามในการวิจัย

1. ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

5. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ได้หรือไม่

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

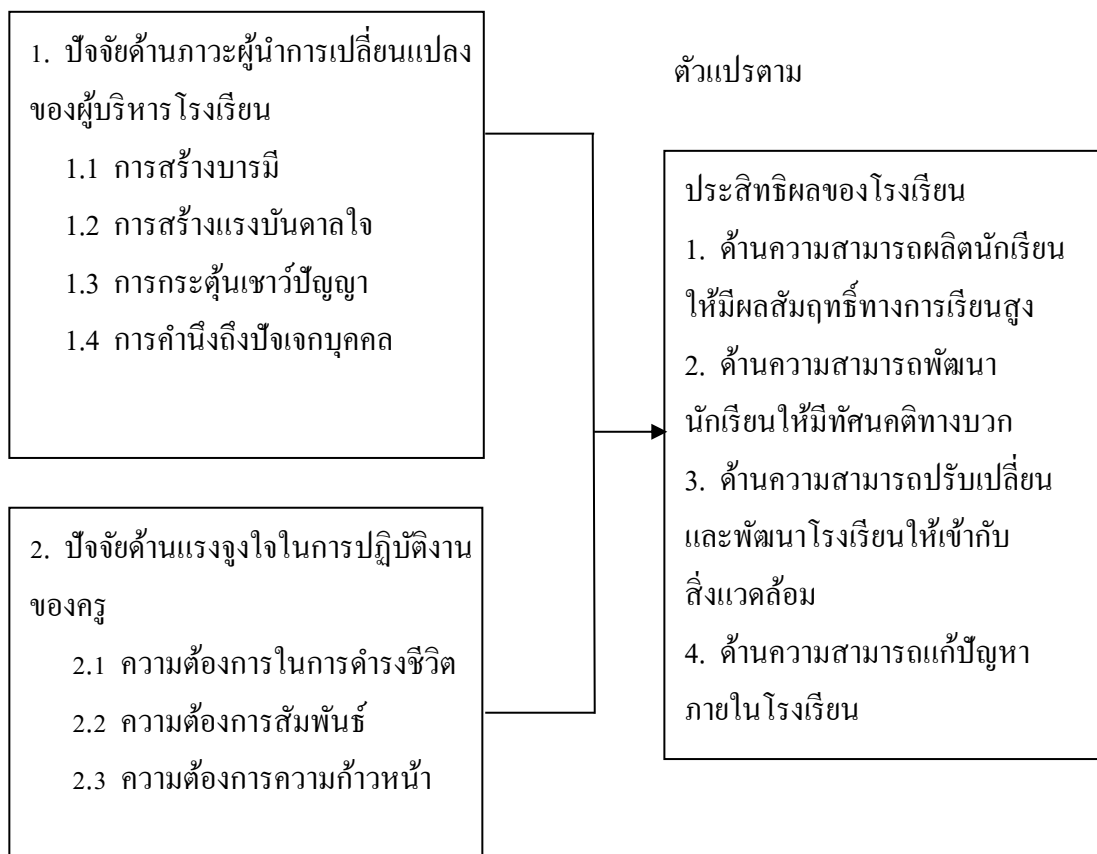
### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 แบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของเบสส์และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเขาว่าปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้วิจัยอาศัยแนวคิดของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการในการดำรงชีวิต ด้านความต้องการสัมพันธ์ ด้านความต้องการความก้าวหน้า

ส่วนปัจจัยด้านประสิทธิผลของโรงเรียนผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของมอท (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskal, 1991, p. 373) พบว่าประสิทธิผลของโรงเรียนประกอบด้วยความสามารถ 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูง ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้

มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และด้านความสามารถแก้ปัญหาในโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1

#### ตัวแปรต้น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลของการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาที่จะนำไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป ดังนี้

1. โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาในกลุ่มโรงเรียนศิขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน

2. ผู้บริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการปรับปรุง แก้ไข และเป็นแนวทางในการกำหนดนโยบายและวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อโรงเรียนอย่างสูงสุดต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

### ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของมอท (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskal, 1991, p. 373) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ได้ใช้แนวคิดของแบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ประกอบด้วย ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ใช้แนวคิดของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความต้องการสัมพันธ์ ด้านความต้องการความก้าวหน้า

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มโรงเรียนศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวนครูผู้สอน 202 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในกลุ่มโรงเรียนศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2561 โดยใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของเครชี และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 168 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

### ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ประกอบด้วย

1.1 ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

1.1.1 ด้านการสร้างบารมี

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

- 1.1.3 ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา
- 1.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 1.2 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
  - 1.2.1 ด้านความต้องการในการดำรงชีวิต
  - 1.2.2 ด้านความต้องการสัมพันธ์
  - 1.2.3 ด้านความต้องการความก้าวหน้า
- 2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1
  - 2.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
  - 2.2 ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
  - 2.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
  - 2.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนในเขต ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 สามารถจัดการศึกษาจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

1.1 ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก

1.2 ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความคิดความรู้สึกที่ถูกต้อง สามารถแสดงออกในทางที่ดีงามมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำความรู้ความสามารถ ทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

1.3 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยมี

การดำเนินงานด้านนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนที่มีความทันสมัยและสอดคล้องทันกับ ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน มีนวัตกรรมและสื่อ การสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมที่มีความสะอาดร่มรื่นเพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

1.4 ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การบริหารจัดการโรงเรียนใน การสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ เพื่อให้เกิด ความเรียบร้อย เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนใน กลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ที่ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์ เพื่อจูงใจให้ผู้ตามกระทำเกิดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและมีความสามารถสูงขึ้น จนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์กร

2.1 การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา มีความเคารพและความไว้วางใจ โดยพยายามที่จะเลียนแบบ พฤติกรรมของผู้นำ และมีความเชื่อว่าผู้นำได้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ผู้นำจะ หลีกเลี่ยงในการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตน ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจ ให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ ตั้งไว้ โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน สามารถสื่อภาพวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบ อย่างชัดเจน ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามโดยแสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

2.3 การกระตุ้นทางเชาว์ปัญญา คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลง ในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มีความเข้าใจ และสามารถนำข้อมูลพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนสามารถแก้ไข ปัญหาด้วยสติปัญญา

2.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ภาวะความต้องการแรงขับหรือ กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ทำให้เกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรม

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างในการตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง โดยอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เป็นแรงขับให้เกิดการตอบสนอง ซึ่งการตอบสนองอาจเกิดขึ้นอยู่นานหรืออาจจบในระยะเวลาอันสั้นก็ได้

3.1 ความต้องการในการดำรงชีวิต หมายถึง ความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน เพื่อให้ชีวิตสามารถดำเนินอยู่ได้ ซึ่งประกอบด้วย อากาศ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

3.2 ความต้องการสัมพันธ์ หมายถึง การเกิดสัมพันธ์ภาพ ความเป็นมิตรที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน มีการยอมรับและเห็นคุณค่า ยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

3.3 ความต้องการความก้าวหน้า หมายถึง ความเติบโต และก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ ได้รับความสำเร็จในงานที่ทำซึ่งเกิดจากการยอมรับนับถือตนเองว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจนสามารถพัฒนาตนเองให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ครอบคลุมพื้นที่อำเภอเมืองสุรินทร์ อำเภอศีขรภูมิ อำเภอสำโรงทาบ อำเภอลำดวน อำเภอปราสาท

5. กลุ่มศิษรภูมิ 3 หมายถึง การแบ่งกลุ่มของโรงเรียนในเขตตำบลตรึม ตำบลหนองบัว ตำบลคาละแมะ และตำบลนารุง อำเภอศีขรภูมิ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

6. ขนาดโรงเรียน หมายถึง ขนาดที่วัดจากจำนวนนักเรียน โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน

6.2 โรงเรียนขนาดกลาง หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 121-499 คน

6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ หมายถึง โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่มากกว่า 500 คนขึ้นไป



## บทที่ 2

### เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นพื้นฐานความคิดนำไปสู่กรอบแนวคิดในการศึกษา และเป็นข้อมูลประกอบการศึกษาวิเคราะห์ และอภิปรายผลการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของมอท (Mott, cited in Hoy & Miskal, 1991, p. 373)
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### การจัดการศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีภารกิจตามที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ลงวันที่ 13 กันยายน พ.ศ. 2553 ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2559)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตาม การใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
  6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
  9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านศึกษา
  11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
  12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย
- ข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จัดการศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2558)
- สถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 แบ่งตามขนาด ดังนี้
- | ขนาดสถานศึกษา | จำนวนนักเรียน                | จำนวนโรงเรียน       |
|---------------|------------------------------|---------------------|
| ขนาดเล็กมาก   | จำนวนนักเรียน 120 คนลงมา     | 124 โรงเรียน 1 สาขา |
| ขนาดเล็ก      | จำนวนนักเรียน 121-300 คน     | 136 โรงเรียน        |
| ขนาดกลาง      | จำนวนนักเรียน 301-600 คน     | 27 โรงเรียน         |
| ขนาดใหญ่      | จำนวนนักเรียน 601-900 คน     | 3 โรงเรียน          |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | จำนวนนักเรียน 901-2,500 คน   | 2 โรงเรียน          |
| ขนาดใหญ่พิเศษ | จำนวนนักเรียน 2,501 คนขึ้นไป | 2 โรงเรียน          |
- แนวทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1
- วิสัยทัศน์**
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จัดการศึกษาได้มาตรฐาน บริหารแนวใหม่ ยึดค่านิยมความเป็นไทย พร้อมก้าวไกลสู่สากล
- พันธกิจ**
1. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรม มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามหลักสูตรและมีอัตลักษณ์ความเป็นไทย

3. เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ในการบริหารสู่วัฒนธรรมการทำงานที่มี คุณภาพ

4. ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเป็นมืออาชีพ **เป้าประสงค์**

เพื่อให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐาน บริหารแนวใหม่ ยึดค่านิยมความเป็นไทย พร้อมก้าวไกลสู่สากล

**ค่านิยมองค์กร**

“รู้หน้าที่ มีน้ำใจองค์กร”

**วัฒนธรรมองค์กร**

“บริการเยี่ยมรอบด้าน ทะยานสู่เป้าหมาย”

**เป้าประสงค์**

เพื่อให้การจัดการศึกษาได้มาตรฐาน บริหารแนวใหม่ ยึดค่านิยมความเป็นไทย พร้อมก้าวไกลสู่สากล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จึงกำหนด เป้าประสงค์ ดังนี้

1. นักเรียนระดับก่อนประถมทุกคนมีพัฒนาการที่เหมาะสมตามช่วงวัย และนักเรียน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกคนได้รับการพัฒนาการเต็มตามศักยภาพ อย่างมีคุณภาพ

2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและ เสมอภาค

3. ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่นมีความเป็นมืออาชีพ และมี วัฒนธรรมในการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 บูรณาการการทำงาน เน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบต่อผู้บริหาร สถานศึกษาแบบบูรณาการและสถานศึกษา

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 และสถานศึกษามี ประสิทธิภาพและเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการจัดการศึกษาสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล ภายใต้การบริหารแนวใหม่

### กลยุทธ์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ได้กำหนดกลยุทธ์  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 จำนวน 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกประเภท
2. ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียนให้ได้รับ  
โอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
3. พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของมอท

#### ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง คือเป็นองค์กรทางการศึกษา ดังนั้น จึงมี  
นักวิชาการได้ให้ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียน (School effectiveness) ไว้เป็นการเฉพาะดังนี้

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 373-398) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลของ  
โรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถ  
พัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่บีบบังคับได้ รวมทั้ง  
สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี หรือความพึงพอใจในการทำงานของครู หรือ  
ขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี

มอร์เฟท จอนท์ และ เรลเลอร์ (Morphet, Johns, & Reller, 1967, pp. 93-97) ให้  
ความหมายว่าหมายถึง โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดีโดยผู้นำใช้ความสามารถสูง  
ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องทำหน้าที่ประสานงานด้าน  
การศึกษาให้มีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

อาร์มสตรอง เคนเนท และเสวก (Armstrong, Kenneth, & Savage, 1989, p. 155) ให้  
ความหมายประสิทธิผลของโรงเรียนว่า หมายถึง โรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน  
สูงกว่าระดับเกณฑ์มาตรฐานที่ทดสอบ

ฮาล (Hall, 1991, p. 249) ได้ให้ความหมายประสิทธิผลขององค์กรไว้ว่าเป็น  
ความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หา  
ได้ยากและมีคุณค่าที่จะนำไปใช้ในการสนับสนุนการดำเนินการขององค์กร

ซามูโต (Zamuto, 1982, p. 26) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรได้ดำเนินการใด ๆ โดยการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ จนเกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์กรตั้งไว้ และสามารถสรุปความหมายตามทฤษฎีองค์กรได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความหมายที่ใช้แนวทางเป้าหมาย (Goal-based approach) เป็นการพิจารณาว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่
2. ความหมายที่ใช้แนวทางระบบ (System-based-approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรนำทรัพยากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร และบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร
3. ความหมายที่ใช้แนวทางกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple-constituencies approach) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถในการตอบสนองความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องได้

พูนสุข สุขประยูร (2549, หน้า 18) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้

ภารดี อนันต์นาวี (2553, หน้า 24) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จ สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและครูมีความพึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ โดยมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน รวมถึงสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยครูมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

#### การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน มีนักวิชาการได้พยายามหาวิธีการประเมินประสิทธิภาพขององค์กรซึ่งแยกเป็น 3 แนวทางใหญ่ คือ (ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529, หน้า 185-187 อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 32)

1. การประเมินประสิทธิภาพในแง่เป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ คาเมรอน (Cameron, 1982 cited in Hoy & Miskel, 1991, p. 378) ที่เห็นว่าการวัด

ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยอาศัยการบรรลุเป้าหมายเพียงอย่างเดียวยังมีข้อบกพร่อง ทั้งนี้เพราะเป้าหมายส่วนใหญ่มักเน้นที่เป้าหมายของผู้บริหารมากกว่าครูหรือผู้ปกครอง ทั้งนี้บางโรงเรียนอาจมีหลายเป้าหมายซึ่งอาจเกิดความขัดแย้งได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ระบบทรัพยากร (The system resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อม เพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเป็นการเน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้เกณฑ์ (The multiple criteria of effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการประเมินผล ซึ่งพิจารณาจากตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ผู้ที่ให้แนวคิดในการประเมินองค์กรโดยวิธีนี้ได้แก่ แนวคิดของ แคพโล (Caplow, 1964 อ้างถึงใน ภรณ์ กิรีติบุตร, 2529, หน้า 59) โดยแคพโล เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์กรวัดจากตัวแปร 4 ตัว ด้วยกันคือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จ

ฮอย และเฟอร์กูสัน (Hoy & Ferguson, 1985, pp. 121-122 cited in Parson, 1960) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) การบูรณาการ (Intergration) 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

### เครื่องมือวัดประสิทธิผลโรงเรียน

จากแนวความคิดในการประเมินประสิทธิผลดังที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นว่าการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1 ควรใช้เกณฑ์หลายอย่าง ทั้งนี้ เพราะในการประเมินโดยใช้เกณฑ์เดียว เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ไม่สามารถชี้วัดได้ว่าเป็นประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งหมดได้ (Hoy & Miskal, 1991, p. 381) เครื่องมือวัดประสิทธิผลหลายอย่างเป็นการสร้างแบบจำลองทางการวิจัยมีการตั้งสมมติฐานนำไปทดสอบหาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลักที่มีผลต่อความสำเร็จ ผลจากการวิจัย จะมีความน่าเชื่อถือได้มากกว่าเครื่องมือวัดประสิทธิผลเดียวซึ่งเป็นการยากที่จะยอมรับว่าตัวแปรเกณฑ์จะครอบคลุมเพียงพอต่อการวัดประสิทธิผลขององค์กร (รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร, 2536 หน้า 184) ซึ่ง สเตียร์ (Steer, 1977, p. 54) กล่าวว่า ทั้งนี้เพราะองค์กรโดยทั่วไปมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ

วิธีการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน วิธีประเมินผลงานหรือประสิทธิผลของงานมีหลายประการ อาจสรุปได้ 3 กลุ่ม (ธงชัย สันติวงษ์, 2543, หน้า 202-213)

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นวิธีการที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละบุคคล ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการประเมินทีละคน โดยแยกกันในแต่ละครั้งและไม่นำไปเปรียบเทียบโดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการประเมิน ซึ่งวิธีการประเมินนี้ แบ่งเป็น 7 วิธี ดังนี้

1. วิธีประเมินตามจีคขนาดหรือมาตรา (Graphic rating scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กันในปัจจุบัน และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่มาก การประเมินจะทำได้โดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วยการขีดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย
2. วิธีการประเมินแบบบังคับเลือก (Force choice) ผู้ประเมินจะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะชุดข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจะถูกจัดให้เป็นกลุ่มและ ผู้ประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกข้อความที่กำหนด โดยดูว่าอันใดเหมาะสมที่สุดที่จะใช้วัดความมีประสิทธิภาพของงาน
3. การประเมินโดยเขียนคำบรรยาย (Essay evaluation) ผู้ประเมินจะต้องบรรยายถึงจุดแข็งและจุดอ่อนเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินส่วนใหญ่ มักจะใช้เพื่อประกอบการประเมินคู่กับมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)
4. วิธีการประเมินการบริหารตามเป้าหมาย (Management by objective) เป็นวิธีที่ใช้ประเมินตัวบุคคล โดยผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันกำหนดเป้าหมายของงานไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะพยายามรายงานทำให้สำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด เมื่อถึงขั้นประเมินผล ทั้งผู้ประเมินและผู้ถูกประเมินจะร่วมกันพิจารณาถึงระดับความสำเร็จของงานตามเป้าหมายที่กำหนด
5. การประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) ผู้ชำนาญการด้านบริหารงานบุคคล และหัวหน้าจะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมินทั้งในแง่ดีที่ สุดและเลวที่ สุด ข้อความเหล่านี้จะจัดเป็นกลุ่มแตกต่างกันไปแต่ละงาน มีการพัฒนาและจัดประเภทข้อมูลและเหตุการณ์สำคัญ ผู้ถูกประเมินจะนำแบบฟอร์มนี้ไปวัดผู้ถูกประเมิน ผู้ถูกประเมินจะทำการบันทึกเหตุการณ์ครั้งที่ดีที่สุดที่ผู้ถูกประเมินปฏิบัติตามประเภทที่จัดไว้ วิธีนี้ หัวหน้างานมักจะเป็นผู้ประเมินเองมากกว่าจะร่วมกับผู้ถูกประเมิน
6. วิธีประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (Checklist or weighted checklist) ผู้ประเมินจะเตรียมรายงานที่เป็นหัวข้อเรื่อง (Checklist) เรียงลำดับเป็นชุดคุณศัพท์หรือคำบรรยายความข้อความที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการให้น้ำหนักในแต่ละข้อเท่า ๆ กัน และ

ผู้ประเมินจะใส่เครื่องหมายสำหรับรายการหรือข้อความที่ผู้ถูกประเมินมีตรงตามที่กล่าวแต่ละข้อ แต่หากไม่มีก็ปล่อยว่างไม่ทำเครื่องหมาย

7. การประเมินพฤติกรรมการทำงานตามจิตขนาดหรือมาตรา (Behaviorally anchored rating scales) โดยประเมินประสิทธิผลของงาน จากผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการทำงาน ได้ประเมินข้อความเหล่านั้นมาจากมาตราส่วน (Scale) ที่นำมาจัดกลุ่มเป็นประเภท ๆ เช่นเดียวกับวิธีชี้เครื่องหมาย (Weighted checklist) โดยวิธีนี้คล้ายกับวิธีประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Graphic rating scale) ที่นำมาใช้กับผู้ถูกประเมินแต่ต่างกันตรงที่มาตราส่วน (Scale) ที่จะยึดข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมที่ต้องการวัด

กลุ่มที่สอง วิธีการประเมินที่ใช้กับคนหลาย ๆ คน พร้อม ๆ กัน วิธีนี้จะประเมินผู้ถูกประเมินพร้อมกันหลาย ๆ คน โดยเปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ในครั้งเดียวกัน วิธีนี้แบ่งออกเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ 1) วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) เป็นวิธีที่ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปจนถึงไม่ดีที่สุด 2) วิธีเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (Paired comparison) วิธีนี้จะเป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน และ 3) วิธีวัดโดยการกำหนดขอบเขตของการกระจาย (Forced distribution) วิธีนี้ผู้ประเมินจะให้เกรดตามโค้ง (Curve) ผู้ถูกประเมินภายในกรอบของการกระจายที่ได้กำหนดไว้แล้ว

กลุ่มที่สาม วิธีประเมินวิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1. วิธีทดสอบผลงาน (Performant test) เป็นวิธีการออกแบบเพื่อทดสอบผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่ามีผลงานดี เลว อย่างไร
2. วิธีการประมวลผลงานรอบด้าน (Field review technique) เป็นวิธีการที่ใช้ผู้ประเมินจากภายนอก โดยผู้ถูกประเมินและผู้บังคับบัญชาของผู้ถูกประเมินจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้มาตรวจหรือผู้ประเมินจากภายนอก

เบนนิส (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986, p. 68) กล่าวว่าประสิทธิผลขององค์การคือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ คือการอยู่รอด ดังนั้น การปรับตัวที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ปัญหา

พาร์สันส์ (Parsons, 1960 cited in Hoy & Miskkel, 1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Goal attainment) 2) การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (Latency) 3) การปรับตัว (Adaptation)



#### 4) การบูรณาการ (Integration)

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) การบรรลุวัตถุประสงค์องค์การ (Goal attainment) 2) การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (Latency) 3) การปรับตัว (Adaptation) 4) การบูรณาการ (Intergration)

มอทท์ (Mott, 1972 cited in Hoy & Miskel, 1991) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ความสามารถของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสิ่งแวดล้อม 4) ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จากแนวคิดดังกล่าว จะเห็นว่าวิธีประเมินประสิทธิผลนั้นมีหลายวิธี จึงควรเลือกใช้วิธีที่มีความเหมาะสมและตรงกับความต้องการวัด ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของแบบวิธีการประเมินตามขีดขนาด หรือมาตรา โดยผู้ประเมินให้ความเห็นด้วยการขีดเครื่องหมายตามแบบฟอร์มที่กำหนดจากมากไปหาน้อย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ยึดหลักแนวคิดการประเมินประสิทธิผลโรงเรียนจากหลักการและแนวคิดของมอทท์ (Mott) 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์สูง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **ความสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง**

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่ปริมาณและคุณภาพสูงจะเป็นโรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียงมีความพร้อมด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัวสามารถจัดซื้อจัดจ้างและการเบิกจ่ายได้อย่างสะดวกมีบุคลากรคือ ครูผู้สอนมีคุณภาพประสิทธิภาพ เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์ (2551, หน้า 41) กล่าวว่า ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานในโรงเรียนและการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูงสอดคล้องกับ จตุพงษ์ ลีประเสริฐ (2558, หน้า 8) กล่าวว่า ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพ

ของนักเรียน ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ที่สร้างความเชื่อมั่น ได้สูง โดยวัดความยินยอมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุปได้ว่า ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณ และคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของ โรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นสูง โดยวัดความนิยมจาก ชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนมีปริมาณมากและ คุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อสถาบันศึกษาชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก

#### **ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก**

หลักการและแนวความคิดของ มอทท์ (Mott, 1972 citet in Hoy & Miskel, 1991, p. 389) กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก (Positive attitude) หมายถึง มีความคิดเห็น ทำที่ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและ สอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกาย ให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์ห้อย่างมีเหตุผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุค โลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม และดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษารอบด้านทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่ พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวมเห็นความสำคัญและ คุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวมให้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้า กับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจน สามารถดำเนินการอบรม สั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรมอยู่ในระเบียบวินัย รู้จัก พัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างเป็นสุขสอดคล้องกับ ธวัชรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 32) กล่าวว่า ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานในสถานศึกษาทั้งทางด้านการบริหาร และการอบรม สั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อ การศึกษาและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขสอดคล้องกับ จตุพงษ์ ลี้ประเสริฐ (2558, หน้า 8) กล่าวว่า การพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกหมายถึง มีความคิดเห็นทำที่ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของ

ผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

สรุปได้ว่า ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความคิด ความรู้สึกที่ถูกต้อง สามารถแสดงออกในทางที่ดีงามมีวินัย คุณธรรม จริยธรรม และสามารถนำความรู้ความสามารถ ทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข

#### ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมตัว หมายถึง องค์การต่าง ๆ ประกอบด้วยคน และงาน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษาก็เช่นเดียวกันย่อมประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียนและนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้องทันกับความก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงนโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้จนทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องปรับตัวให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาดร่มรื่นเพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ฐวัลรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 38.) กล่าวว่า ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้สถานศึกษาทันกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับ เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์ (2551, หน้า 51) กล่าวว่า ความสามารถและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ หมายถึง ความสามารถในการดำเนินงานด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ รูปแบบการบริหารงาน และดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้เพื่อสามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่าง

มีความสูงนั้นจะต้องมีเทคนิคการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรม มากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดาเพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นวิธีที่ติดตัวนักเรียนซึ่งสามารถนำไปประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมหมายถึง ความสามารถในการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม โดยมีการดำเนินงานด้านนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนที่มีความทันสมัยและสอดคล้องทันกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน มีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมที่มีความสะอาดร่มรื่นเพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

#### ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง องค์กรหรือโรงเรียนมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานในโรงเรียนนั้นแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบในการทำงานของโรงเรียนย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือการมุ่งถือความสำเร็จที่สูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมาเพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงานเป็นแนวทางของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควรตั้งแต่หลักสูตรควรปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพของบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตร และเสริมหลักสูตร ควรให้เพียงพอและหลากหลายเพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ และความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัวและบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่ทันสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่น เรียบร้อยและความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติให้เหมาะสมไม่ใช้อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด วัลรัตน์ ไบบัว

(2555, หน้า 39) กล่าวว่า ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียน การสอนนักเรียนและงานรับผิดชอบต่าง ๆ ทั้งด้านการบริหาร การจัดการเรียนการสอนนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาสอดคล้องกับ เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์ (2551, หน้า 51) กล่าวว่า ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ได้เป็น อย่างดี หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการสร้างความร่วมมือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้าน การเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้จน บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

สรุปได้ว่า ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การบริหารจัดการ โรงเรียน ในการสร้างการความร่วมมือในการปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน และงานอื่น ๆ เพื่อให้ เกิดความเรียบร้อย เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ ความสำเร็จของโรงเรียนที่ สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้เกิดจากศักยภาพในการบริหาร โรงเรียนของ ผู้บริหาร โดยผู้บริหารได้นำความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนบรรลุ วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ คือ ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถ พัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมและความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

### **ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน**

นักการศึกษาหลายท่านและจากงานวิจัย พบว่า การบริหารทุก ๆ องค์การจะประสบ ความสำเร็จเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนได้จะต้องประกอบด้วยปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ซึ่งปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมี 2 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร ได้แก่ ภาวะผู้นำ และ 2) ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน และปัจจัยด้านสถานการณ์ของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน การสนับสนุนทางสังคมของครู และสถานะทางเศรษฐกิจทางสังคมภายนอกที่ ทำให้ครูมีความพึงพอใจ มีความสำเร็จในการผลิตนักเรียน ดังนี้ (Bass & Avolio, 1990, p. 15)

### **ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

#### **ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

ได้มีนักวิชาการศึกษา ที่ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลาย ความหมาย ดังนี้

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ภิรมย์ ถิ่นถาวร (2550, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์กรของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก

แพรรินทร์ ยอดแก้ว (2551) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออก โดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามที่คาดหวังพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

อารี กังสานุกูล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับและกระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจ ผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำและผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงาน ให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

เบิร์น (Burns, 1978, p. 20) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น กระบวนการซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้นซึ่งพลังอำนาจถูกยกขึ้น โดยภาวะผู้นำนี้จะสามารถดำเนินการ ทำให้จุดประสงค์ที่วางไว้อย่างชัดเจน ประสบกับความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงได้ดังที่ตั้งใจ

เบส (Bass, 1985, pp. 14-20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่ กระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลตามที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้เป็นลำดับขั้นของ

ความต้องการที่สูงขึ้น ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

เบนนิส และนานุส (Bennis & Nanus, 1985, p. 217) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

กริฟฟิน (Griffin, 1996, p. 524) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ดำเนินการเหนือความหวังปกติ โดยการถ่ายโอนความรู้สึกต่อพันธกิจ การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การคล้อยให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด

คุก, ฮันสเตอร์ และคอฟเฟ (Cook, Hunsaker, & Coffey, 1997, p. 481) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ ผู้นำซึ่งเติมพลังให้แก่บุคคลอื่นด้วยวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์กรมีชีวิตและมีความสำคัญขึ้นมาใหม่ภายใต้การเปลี่ยนแปลง

ยุกต์ (Yukl, 1992, p. 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามจุดประสงค์ (Objective)

เดสเลอร์ (Dessler, 1998, p. 202) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

ลูเนนเบิร์ก และออร์สไตน์ (Lunenburg & Ornstein, 2000, pp. 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

เลทวูด และแจนซี (Leithwood & Jantzi, 1996, p. 510) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยมีการแสดงออกใน 6 ด้าน คือ การระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังที่ได้กล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ทั้งศาสตร์ และศิลป์เพื่อจูงใจให้ผู้ตามกระทำเกิดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและมีความสามารถสูงขึ้น จนประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ขององค์กร

## ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2548, หน้า 92-93) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ควรมีลักษณะบางอย่างที่แตกต่างจากอดีต คือ

1. มีวิสัยทัศน์ เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของการแข่งขัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้น เพราะเป็นยุคที่มีเทคโนโลยีเป็นพลังขับเคลื่อน ผู้บริหารต้องมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ที่มีความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา ให้ทีมงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทนายใจให้คนที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นส่วนหนึ่งของการทำให้วิสัยทัศน์นั้นสำเร็จ

2. มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากรได้นั้นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือ ที่กล้าคิดและกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประสบการณ์เดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแสในภาวะที่ผู้บริหารเผชิญการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้ทันสถานการณ์โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือ โอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้ ผู้บริหารต้องมีความกระตือรือร้นใฝ่รู้ และปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ นั่นหมายความว่าผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ต้องมีความรู้ความเข้าใจกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษาในทุก ๆ ด้าน

5. เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่าง ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว หรือเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้รับมอบอำนาจมีอิสระในการคิดตัดสินใจ

6. เป็นผู้สนับสนุน ในการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้สามารถทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

สุวัฒน์ จุลสุวรรณ (2554) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ที่มุ่งเน้นให้ผู้บริหารทุกระดับต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าปัจจุบันตามกระแสโลกาภิวัตน์ที่จะนำพาการเปลี่ยนแปลงสู่ทุกภาคส่วนขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ความมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ามาใน



การบริหารจัดการและสร้างองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคต

เบสส์ (Bass, 1985) เชื่อว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหมายไว้ ดังนั้นจึงวัดระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยดูจากผลกระทบที่ผู้นำมีต่อผู้ตามของตนและ ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charismatic behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์กร และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มความพยายามมากกว่าปกติเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าท้าทายในการทำงานให้กับผู้ตาม
3. การกระตุ้นหาวิธีปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยช่วยให้ผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถาม เชื้อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่างๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธี เช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษาอบรม เป็นต้น อย่างไรก็ตามรูปแบบของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของเบสส์ดังกล่าว ง่ายแก่การเข้าใจและนำไปปฏิบัติของผู้นำที่อยู่ในภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงและผลงานวิจัยของเบสส์ในเรื่องนี้เป็นที่ยอมรับในองค์การบริหารระดับสูงอย่างมาก

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ เบสส์ (Bass, 1998, p. 48) ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในประเทศและต่างประเทศ และมีผู้นำไปศึกษาค้นคว้ากันมากกว่าแนวคิดของบุคคลอื่น ทั้งด้านธุรกิจ และการศึกษา จากผลการวิจัยของ

นักศึกษานานต่างประเทศได้มีข้อยืนยันว่า ทฤษฎีของเบสส์ (Bass) ได้อธิบายคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ดังนี้

เบสส์ (Bass & Avolio, 1994) แบ่งประเภทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charismatic leadership or idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก (Individualized consideration) และการกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) มีรายละเอียด ดังนี้

**1. การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charismatic leadership or idealized influence)** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ครูเกิดการยอมรับศรัทธา จงรักภักดี มีความยินดีที่จะทุ่มเทให้การปฏิบัติงาน

เวบเบอร์ (Weber, 1947 cited in Bass, 1998, p. 26) กล่าวว่า การสร้างบารมีสามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาโต้ตอบของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามเกิดความยกย่อง นับถือ รักใคร่ นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา ให้ความเคารพ และเกรงกลัว

เฮาส์ (House, 1977 cited in Bass, 1998, p. 23) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมีจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม โดยการทำงานร่วมกัน เขาพบว่าสมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมต่อผู้นำของเขาสรุปได้ดังนี้ 1) Trust สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้นำ 2) Belief สมาชิกมีความเชื่อในตัวผู้นำ 3) Acceptance สมาชิกให้การยอมรับในการกระทำของผู้นำ 4) Affection สมาชิกมีความรักใคร่ผู้นำและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ 5) Obedience สมาชิกเชื่อฟังผู้นำ 6) Emulation สมาชิกเลียนแบบผู้นำ 7) Emotional involvement สมาชิกมีอารมณ์ร่วมในการทำงานกับกลุ่ม 8) Heightened goals สมาชิกอุทิศตนอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้พันธกิจขององค์การประสบความสำเร็จ

อาโวลิโอ (Avolio, 1990 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง, 2546, หน้า 38-40) กล่าวว่า ผู้นำการสร้างบารมี แบ่งออกเป็นคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. เป็นนักวิสัยทัศน์ คือผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการ ไปถึงจุดหมาย
2. เป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา เก่งในด้าน การพูดเชิงเปรียบเทียบให้ผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตามหันมาให้ความร่วมมือและปฏิบัติตาม
3. มีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ โดยแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรมยึดมั่นในหลักการอย่างสม่ำเสมอจนเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม กล่าวถึง เพื่อให้บรรลุจุดหมาย

4. มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็น โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็น โครงการง่าย ๆ เมื่อทำสำเร็จก็แสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนและเพิ่มงานที่ยากขึ้นไปตามลำดับ

5. มีการแสดงออกต่อการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา

6. มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น ด้วยการแสดงออกทางกิริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตาได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกรอบอุ้มผู้รอบข้าง

7. มีคุณลักษณะซึ่งชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำคือการกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพเป็นจริง

8. ใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนเองมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะประจักษ์แก่ผู้ตามมองว่าผู้นำเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของตน

9. มีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ของตนเอง ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้อุปกรณ์ สถานการณ์ วิธีการ และกาลเทศะ ในการเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมในกิจกรรมขององค์กรหรือของสังคมได้อย่างเหมาะสม โดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างแม่นยำ

10. เป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนน้อยมากทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะเฉพาะที่ในตนเองคือความมั่นใจสูง มีความโดดเด่นในตัวเอง และเชื่อในความคิดที่ตนเองกระทำว่าถูกต้องตามธรรมเนียมคลองธรรม

จากทศนะดังกล่าวสรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใสศรัทธา มีความเคารพและความไว้วางใจ โดยพยายามที่จะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ และมีความเชื่อว่าผู้นำได้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องดีงาม เป็นผู้ที่มีคุณธรรม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงในการใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟังศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

**2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)** หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการ โน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อหน่วยงาน โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ยุกต์ (Yukl, 1981 อ้างถึงใน สุทธิสา ศรีตังนันท, 2547, หน้า 40) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้

โคเฮน (Cohen, 1990, pp. 58-60) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความมั่นใจ การสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าทำสิ่งนั้นไปเพื่ออะไร และการสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

แบสส์ (Bass, 1998, p. 5) กล่าวว่า การสร้างความมั่นใจสามารถกระทำโดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์

สรุปการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน สามารถสื่อภาพวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามโดยแสดงพฤติกรรมสร้างแรงบันดาลใจ

**3. การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual stimulation)** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข เน้นกระบวนการแก้ปัญหาก่อนที่จะปฏิบัติ

ยุกต์ (Yukl, 1981 อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเมือง, 2546, หน้า 41) กล่าวว่า สถานการณ์ที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร คือ

1. เมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม
2. เมื่อเกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน
3. เมื่องานขาดประสิทธิภาพ อาจเนื่องมาจากเครื่องมือชำรุด ขาดอุปกรณ์และผู้ทำงาน
4. เมื่อผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาที่

องค์การเผชิญอยู่

ควินน์ และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้เสนอวิธีที่ผู้นำสามารถใช้กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม ดังนี้

1. การใช้หลักเหตุผล (Rationality) ผู้นำจะเน้นเรื่องการจูงใจด้านความสำเร็จของผู้นำ เน้นหนักในโครงสร้างงานที่เป็นการตัดสินใจ เน้นประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา
2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำเชื่อในกระบวนการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยคงยึดความสนใจไว้ว่างใจจากทีมงาน ใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนตนเอง

3. ใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นที่การเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ มีความยืดหยุ่นมีความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ มีความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อรับสิ่งใหม่เข้ามา  
 แบสส์ (Bass, 1998, pp. 5-6) กล่าวว่า การที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิดจินตนาการความเชื่อและค่านิยมมากกว่า การกระทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที

สรุป การกระตุ้นทางปัญญา คือ การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยม มีความเข้าใจ และสามารถใช้อุบายพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาด้วยสติปัญญา

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

แบสส์ (Bass, 1985, pp. 84-91) สรุปพฤติกรรมที่แสดงออกโดยผู้บริหารในด้าน การยอมรับความแตกต่างของบุคคล มี 3 แบบ

1. การเน้นการพัฒนา การดูความสามารถของบุคคลก่อนการมอบหมายงานที่เหมาะสม ให้ความช่วยเหลือเสริมสร้างแรงจูงใจตามความต้องการขององค์กร

2. การเน้นความเป็นเอกบุคคล เน้นการติดต่อกับบุคคลแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

3. การเป็นที่เลื่อม เป็นการให้ความช่วยเหลือในด้านทำให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารใหม่  
 ยูคัล (Yukl, 1996 cited in Yukl, 2002) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ การปฏิบัติต่อผู้เป็นรายบุคคล เอาใจใส่ให้การพัฒนาบุคลากร และคอยช่วยเหลือ ชี้แนะให้กับผู้ตามที่ยังขาดประสบการณ์แต่ละคน

เคนดรา แวน แวกเนอร์ (Kendra Van Wagner, 2009) กล่าวว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล และสร้างความสัมพันธ์ในการส่งเสริมสนับสนุนด้วยการติดต่อสื่อสาร การสนทนาที่ทำให้ผู้ตามนั้น เกิดความรู้สึกมีอิสระในการแสดงออกทางการคิดเห็น

สรุป การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

กล่าวโดยสรุป แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความเชื่อมั่น ความจงรักภักดีและไว้วางใจในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบและขอมุทิตศตนเพื่อองค์กร ซึ่งแนวคิดที่สำคัญคือ การยึดค่านิยมเชิงจริยธรรม และการมีเป้าหมายร่วมกัน

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ (Motive) เป็นคำที่มาจากภาษาลาตินที่ว่า *Movere* ซึ่งหมายถึง “เคลื่อนไหว” องค์กรใดที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้ดี ย่อมทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ สำหรับความหมายของคำว่า แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ปอแก้ว จันทคุณ (2551, หน้า 56) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่ทำให้แสดงออกด้วยความกระตือรือร้นและมีเป้าหมาย

สมภพ แซ่โก (2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ นามธรรมและเป็นความรู้สึกที่ไม่สามารถมองเห็นและไม่อาจหยุดนิ่งได้ แต่มีอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังและมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ชี้นำหรือแนวทางให้กระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย และยังช่วยรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ เป็นพลังที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

บุญบา รัตนมงคล (2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของการเต็มใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยสามารถตอบสนองความพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ภารดี อนันต์วารี (2557, หน้า 112) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์กระทำกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทางซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือ แรงดันที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Need) เกิดแรงขับ (Desire) ขึ้นมาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่ง แรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรม โดยการเร้าภายในตัวบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น เมื่อกระหายน้ำ จึงดำเนินการไปแสวงหาน้ำ เป็นต้น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ

แอนเดียร์ส (Andreas, 1970, p. 505) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์

สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers & Porter, 1979, p. 5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ

1. ทำให้พฤติกรรมตอบสนอง (Activate) กล่าวคือ การที่บุคคลมีแรงจูงใจในสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะมีแรงขับภายในทำให้บุคคลนั้นแสดงปฏิกิริยาตอบสนองแรงขับของตน
2. กำหนดทิศทางของพฤติกรรม (Direct) เมื่อมีปฏิกิริยามาตอบสนองแล้ว แรงจูงใจยังกำหนดทิศทางของการตอบสนองด้วย อาจเป็นไปในทางบวกหรือลบ มีความเข้มหรือแผ่วเบา
3. คงสภาพพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคคล (Sustain) แรงจูงใจซึ่งเกิดจากแรงขับภายในยังส่งผลกระทบต่ออิทธิพลต่อระยะเวลาของการตอบสนองดังกล่าวด้วย การตอบสนองอาจเกิดขึ้นอยู่นานหรืออาจจบในระยะเวลาอันสั้น ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแรงขับภายในของบุคคล

กู๊ด (Good, 1973, p. 375) กล่าวว่า แรงจูงใจ แยกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ในแนวกว้าง หมายถึง กระบวนการปลุกใจ สนับสนุน และกิจกรรมกำหนดทิศทางบางอย่างในการกระตุ้นพฤติกรรมหรือการสนับสนุนเป้าหมาย 2) เป็นศิลปะในเชิงประยุกต์ใช้เครื่องกระตุ้น และปลุกความสนใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมายความต้องการ

วอลเตอร์ (Walters, 1978, p. 218) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง บางสิ่งบางอย่างที่อยู่ภายในตัวของบุคคลที่มีผลทำให้บุคคลต้องกระทำ หรือเคลื่อนไหว หรือมีพฤติกรรมในลักษณะที่มีเป้าหมาย

แซนฟอร์ด และสมัน (Sanford & Sman, 1980, p. 189) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่งและทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไป เพื่อลบล้างสภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่าง

กนูทซ์ (Knootz, 1980, p. 634) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นเพื่อพยายามให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ต้องการ หรือเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย แรงจูงใจจึงเป็นแรงกระตุ้นก่อนที่จะได้ผลลัพธ์ออกมา

ลวดอน แลบีทตา (Loudon & Bitta, 1988, p. 368) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่อยู่ภายในตัวที่เป็นพลัง ทำให้ร่างกายมีการเคลื่อนไหวไปในทิศทางที่มีเป้าหมายที่ได้ออกมาแล้วซึ่งมักจะเป็นเป้าหมายที่มีอยู่ในภาวะแวดล้อม

ฮอย และมิสเกล (Hoy & Miskel, 1991) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจ เป็นแรง (Forces) แรงขับ (Drive) ความต้องการ (Need) ความเครียด (Tension states) หรือกลวิธีอื่น (Mechanisms)

ที่ทำให้เกิดการกระทำด้วยความเต็มใจและการกระทำกิจกรรมนั้นต่อไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของบุคคล

ลูทธานส์ (Luthans, 1998) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงผลักดันให้คนใช้ความสามารถมากขึ้น และกระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจจะเกิดความต้องการ (Need) ทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เกิดจากการจูงใจภายนอก

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะความต้องการ แรงขับหรือกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจ ทำให้เกิดการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่างในการตอบสนองต่อความต้องการของตนเอง โดยอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกที่เป็นแรงขับให้เกิดการตอบสนอง ซึ่งการตอบสนองอาจเกิดขึ้นอยู่นานหรืออาจจบในระยะเวลาอันสั้นก็ได้

#### ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายองค์การใดที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์การมีการตื่นตัว (Arousal) เกิดความคาดหวัง (Expectancy) เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางเดียวกัน จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารหรือหัวหน้างาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจ ที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่เรื่องง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจมีความสำคัญ ดังมีผู้ให้ความเห็นของความสำเร็จของแรงจูงใจไว้ต่างกัน ดังนี้

ภารดี อนันต์นาวี (2557, หน้า 113) กล่าวว่า ใจว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. ส่งเสริมให้ทำงานจนสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังอินทรีย์แสดงพฤติกรรม

2. การกำหนดแนวทางพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือสำเร็จความต้องการ

สเตราส์ และเซเลส (Strauss & Sayless, 1960, pp. 22-27) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นเรื่องละเอียดอ่อนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับความต้องการและจิตใจของแต่ละบุคคล และเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่ได้มีโอกาสแสดงบทบาทและความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ที่ขาดความพึงใจหรือมีข้อขัดแย้งในการปฏิบัติงานก็ทำให้ขวัญและประสิทธิภาพของงานลดลงด้วย

เมอร์เรย์ (Murray, 1961, p. 91) กล่าวว่า ความต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการ



ที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนเป็นความต้องการทางจิตของมนุษย์ที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งกระทำสิ่งที่ยากให้สำเร็จ เป็นความปรารถนาหรือแนวโน้มที่จะกระทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด

วรูม (Vroom, 1970, p. 610) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ลินด์เกรน (Lingren, 1976, pp. 31-34) ที่กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลที่แรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสูง จะต้องมีความทะเยอทะยาน มีการมุ่งมั่น และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น

จากการที่มีผู้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังกล่าว พอสรุปได้ว่าแรงจูงใจมีความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติงานที่ได้มีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะทำให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

### **ประเภทแรงจูงใจ**

การจำแนกประเภทของการจูงใจนักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (จันทร์ธานี สงวนนาม, 2545 อ้างถึงใน ทศพล เพ็ชรภิมล, 2555, หน้า 22)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดขึ้นก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่ทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายก็รู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการความอยากได้ที่จะช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทักษะหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะมีผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างมาก

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับ

การกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

การดี อนันต์นาวี (2551) มีความเห็นสอดคล้องกัน โดยใช้แหล่งที่ทำให้เกิดการจูงใจในบุคคลจำแนกได้ 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ สิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจเป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของหน่วยงาน การใช้วิธีการนิเทศ ติดตามและตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกความมั่นคง ปลอดภัย การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงาน การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

บีช (Beach, 1980) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือแรงจูงใจในแง่บวกและแรงจูงใจในแง่ลบ

1. แรงจูงใจในแง่บวก (Positive motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ” (Anxiety reducing motivation) หรือ “การจูงใจแบบใช้ไม้จิ้มฟัน” (Carrot approach) การจูงใจในแง่บวกนี้บุคคลจะได้รับสิ่งมีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำ หรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจแบบใช้ไม้แฉ่ง” (Stick approach) มักใช้วิธีการจูงใจแบบตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน ถ้าหากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ 1) แรงจูงใจภายนอก เกิดจากบุคคลได้รับ

แรงกระตุ้นจากภายนอก ได้แก่เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้าเป็นสิ่งล่อใจให้เกิดพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมาย 2) แรงจูงใจภายในที่บุคคลมีความต้องการ ความปรารถนา ความทะเยอทะยานและความสนใจพิเศษทำบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้วยความรู้สึกของตนเอง โดยไม่ได้ใช้สิ่งล่อใจ ๆ มากกระตุ้น

### ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

การตี อนันต์นารี (2557, หน้า 132-133) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจกับการทำงานไว้ว่า แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น (Drive) ตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของบุคคล 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะของเอกัตบุคคล (Individual characteristic) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลและคนซึ่งไม่เหมือนกัน ในการทำงานแต่ละบุคคลจะนำคุณลักษณะของบุคคลเข้าไปในหน่วยงานหรือในสถานการณ์การทำงาน และเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลทำงานเป็นอย่างไร โดยทฤษฎีของแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคลในการทำงาน 3 ประการ คือ

1.1 ความสนใจ (Interests) เป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล คนที่ทำงานด้วยความสนใจในงานนั้นมักจะตั้งใจในการทำงานมากเป็นแรงจูงใจภายใน แม้จะมีสิ่งอื่น ๆ มาดึงดูดใจก็จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงความสนใจง่าย ๆ

1.2 เจตคติ (Attitudes) ได้แก่ เจตคติต่อตนเอง ต่องาน และต่อสภาพการณ์ในการทำงาน เจตคติเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง ต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าบุคคลมีเจตคติหรือความรู้สึกที่ดีต่องาน ต่อหัวหน้างาน หรือต่อสภาพการทำงาน บุคคลนั้นจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือแม้แต่เจตคติต่อตนเองในลักษณะที่เป็นมโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-image) เช่น ตนเองคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ความสามารถ ทำงานไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ก็มักจะไม่ค่อยทุ่มเทให้กับงานมากนัก เพราะไม่มั่นใจในตนเอง ผลก็คือ งานที่ทำออกมาไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะสามารถช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชาปรับมโนทัศน์ต่อตนเองได้ คือต้องพยายามให้ความสำคัญต่อบุคคลนั้น และพยายามกระตุ้นให้รู้ว่า ทุกคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.3 ความต้องการ (Need) ความต้องการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และสนองความอยากของบุคคลแต่ละคนทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูงเป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งในการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่ทฤษฎีของมาสโลว์

2. ลักษณะของงาน (Job characteristics) มีความสำคัญในการทำงาน ประกอบด้วยตัวงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จะเป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้การทำงานของ

แต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความต้องการหรือไม่ต้องการงานนั้น ๆ ต่อไป เช่น งานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของบุคคลหรือไม่ ทำให้มีผลต่อความต้องการหรือแรงจูงใจในการทำงานของ บุคคลด้วย

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) เป็นลักษณะธรรมชาติของ องค์การหรือสภาพต่าง ๆ ในการทำงาน ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมการทำงาน 2 ประการ ได้แก่

3.1 สภาพแวดล้อมบุคคล เป็นสภาพแวดล้อมที่พบเห็นอยู่เป็นประจำ เช่น เพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการทำงานทั้งในกระบวนการทำงานและผลที่ออกมาจะทำให้งานที่ทำ ออกมาในสภาพที่ดีหรือไม่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็น ผู้ควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้คุณให้โทษ ดูแลการทำงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรง และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ก็มีอิทธิพลต่อความสามารถและเสรีภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย

3.2 สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ (Organizational action) ได้แก่ ระบบหรือวิธีการให้ความดีความชอบ บรรยากาศในองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

กิลเมอร์ (Gilmer, 1967) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความ เป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา

2. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาส ได้เลื่อนตำแหน่งงานสูงขึ้น การมีโอกาสนก้าวหน้าจากความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ สถานที่ทำงาน ทั้งลักษณะทางกายภาพโดยทั่ว ๆ ไปและลักษณะของการจัดดำเนินการ เพื่อบรรลุเป้าหมายของ ภาระงานนั้น ๆ ตลอดจนเรื่องชื่อเสียงและเกียรติภูมิของสถานที่ทำงานนั้นด้วย

4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ อัตราค่าจ้างที่คนงานหรือลูกจ้าง ได้รับจากการทำงานใน สถานที่ทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ได้แก่ลักษณะเฉพาะของงาน แต่ละประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น งานสอน งานบริหาร เป็นต้น ลักษณะของงานนับว่า มีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมาก หากบุคคลใดได้ทำงานตรงกับความต้องการ และความถนัดของตนเองก็จะเกิดความพึงพอใจ

6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่การติดตามดูแลให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน การนิเทศมีความสำคัญ สามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจในงานนั้น

7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ได้แก่การใช้ชีวิตร่วมกันของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน การใช้ชีวิตในสถานที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขย่อมทำให้เกิดความพึงพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การสื่อสารความคิดเห็นและความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารสร้างความเข้าใจตรงกันให้กับผู้ร่วมงาน

9. สภาพการทำงาน (Working condition) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ลักษณะของแสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ตลอดจนการจัดชั่วโมงการทำงานด้วย

10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่คนทำงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับ นอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

บาร์นาร์ด (Barnard, 1968, pp. 142-149) ได้กล่าวถึงสิ่งจูงใจที่จะใช้เป็นเครื่องกระตุ้นบุคคลให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน หรือสิ่งของ ที่จัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการทดแทนเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี

2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ การใช้สิทธิ การใช้อำนาจ

3. สภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันทำให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง ทั้งการได้แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน

5. ความดีใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์แบบฉันท์มิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจร่วมกับหน่วยงาน

6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่ง วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคล

มีความสามารถแตกต่างกัน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในผู้ร่วมงานและมีกำลังในการปฏิบัติงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลด้านสังคม หรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

ชรูเดน และเชอร์แมน (Chruden & Sherman, 1968, pp. 306-309) ได้จำแนกสิ่งจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สิ่งจูงใจทางบวก ประกอบด้วยเงินทอง ความมั่นคงปลอดภัย การชมเชย การยอมรับนับถือ การแข่งขันการได้รับรู้ผลงาน การมีส่วนร่วม สิ่งจูงใจทางบวกนี้เป็นปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อความพึงพอใจในการทำงานของบุคคล

2. สิ่งจูงใจทางลบ ได้แก่ การบังคับขู่เข็ญและการลงโทษ ซึ่งสิ่งจูงใจทางลบนี้จะก่อให้เกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงาน

พิคอร์ส และไมเออร์ส (Pigors & Myers, 1981, p. 116) ยังได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ ต่อไปนี้

1. ต้องได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเพียงพอ
2. ลักษณะของงานที่ต้องมีความปลอดภัยไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
3. มีโอกาสได้ใช้ความสามารถและพัฒนาความสามารถของตนได้อย่างเต็มที่
4. มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งงานและเป็นงานที่มีความมั่นคง
5. มีความสามัคคีกลมเกลียวและมีการประสานงานกันเป็นอย่างดี
6. ยึดหลักประชาธิปไตยในการทำงาน
7. มีการแบ่งเวลาทำงานและเวลาที่จะใช้ชีวิตส่วนตัวอย่างสมดุล
8. มีความเข้าใจชีวิตการทำงานกับความสัมพันธ์กันในสังคมอย่างดี

สรุป ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลจะต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคคล ประกอบด้วย ค่าจ้าง ความก้าวหน้า ความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย การยอมรับนับถือ และการปกครองของผู้บังคับบัญชา

#### ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านที่มีความน่าสนใจ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of need) เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะที่เกิดขึ้น

จากระดับต่ำสุด ซึ่งเป็นความต้องการทางกายไปสู่ขั้นสูงสุดซึ่งเป็นความต้องการทางจิตวิทยา มีลักษณะเป็นขั้นบันได (Hierarchy) 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำสุด (Basic needs) เพื่อความอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ การนอนหลับ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น กล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสี่ มาสโลว์เชื่อว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นและหากได้รับการตอบสนองก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในตัวสมาชิกขึ้นมา ปัจจัยที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) เป็นระดับของความต้องการที่เกี่ยวข้องทั้งด้านจิตใจและร่างกาย (Emotional & Physical) ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคงความปลอดภัย (Security) เสรีภาพที่ปราศจากการคุกคามใด ๆ (Protection from danger) เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อมนุษย์มั่นใจว่าตนเองได้รับการตอบสนองด้านร่างกายหรือมีปัจจัยสี่อย่างเพียงพอแล้วปัจจัยสี่ไม่ใช่สิ่งทีก่อให้เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการในระดับที่สูงขึ้น จะกลายเป็นตัวที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นแทน ความต้องการความปลอดภัยคือความต้องการขั้นถัดมา คือ มนุษย์ต้องการความมั่นใจว่าตนเองจะมีความมั่นคง ปลอดภัย โดยทั่วไปบุคคลต้องการความปลอดภัยมั่นคงจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเอง เช่น จากอุณหภูมิของโลกที่เปลี่ยนแปลงผันผวนอย่างรวดเร็ว อาชญากรรม การข่มขู่ หรือการฆาตกรรม เป็นต้น ดังจะเห็นว่าในสภาพปัจจุบันเรามักจะพบการซื้อการประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การต้องการทำงานที่มีความมั่นคง คือ การแสวงหาความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจของบุคคลนั้น

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) หรือความต้องการที่จะผูกพันกับบุคคลอื่น (Group affinity) เป็นความต้องการที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ คือ ความเป็นสัตว์สังคม (Social animal) เมื่อมนุษย์มั่นใจในความมั่นคงปลอดภัยของตนเองแล้วก็จะเกิดความต้องการที่สูงขึ้น ความต้องการในระดับนี้ ประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social activities) ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเจ้าของ (Belonging to group) และความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ (Love friendship) เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการในการแสวงหาเพื่อน ในขณะที่เดียวกันนอกจากมนุษย์ต้องการความรักจากบุคคลอื่นแล้ว ยังมีความต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรักคนอื่นด้วย การขาดความรักใคร่ ในความคิดของมาสโลว์ (Maslow) เห็นว่าสามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่เลวร้ายของการปรับตัวในทางที่เลวลงได้

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) กล่าวได้ว่าเป็นความต้องการทางสังคมแต่เป็นความต้องการทางสังคมในระดับที่สูงขึ้น เป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ที่นอกเหนือจากการยอมรับในตนเอง (Self-esteem) แล้วมนุษย์ยังอยากได้รับการยอมรับและเป็นที่ยกย่องของคนอื่นเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จ ความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกว่าคุณค่า ความต้องการยกย่องนับถือ ประกอบด้วย ความต้องการที่เกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง (Self-respect) และการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Recognition) เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียงมีสถานภาพ (Status) ดีเด่นในสังคม เป็นต้น

1.5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization or self-realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคมและได้รับการยกย่องมีฐานะเด่นทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่นานบุคคลก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจเกิดขึ้น หากว่าเขาไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ตนเองปรารถนาจะทำ (Fulfillment maturity wisdom) เช่น มีความต้องการที่จะเกิดการรับรู้ว่าเรามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ ได้ทำงานที่มีความสำคัญและท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า (Growth) ความสำเร็จของงาน (Accomplishment) และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Personal development) เป็นต้น

2. ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg's motivation-hierarchy theory) เฮร์ซเบอร์ก ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในวงการบริหาร ชื่อทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก มีชื่อเรียกแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-maintenance theory” หรือ “Dual factor theory” หรือ “The motivation-hygiene theory”

ในการเริ่มต้นค้นคว้าเพื่อสร้างทฤษฎี เฮร์ซเบอร์ก ได้ดำเนินการสัมภาษณ์นักวิศวกรและนักบัญชี ซึ่งจุดมุ่งหมายของการค้นคว้า เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงานเพื่อที่จะให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงาน และเพื่อประโยชน์ทั่วไปสำหรับทุก ๆ คนก็คือ ความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่จะมีส่วนช่วยในการปรับปรุงขวัญ และกำลังใจที่จะส่งผลให้ทุกคนมีความสุขกายสบายใจและมีความพึงพอใจมากยิ่งขึ้น

จากการวิเคราะห์คำตอบจากข้อความที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมา ปรากฏว่า ปัจจัยหลาย ๆ อย่างที่แตกต่างกันมีส่วนสัมพันธ์โดยตรงกับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้น ปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้สามารถแยกออกได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยที่เกี่ยวเนื่องกับเหตุการณ์ที่ดีและมีผลเกี่ยวกับความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่ทำก็คือ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และ



คุณลักษณะของงานที่ทำอยู่ คือ ฐานะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับหัวหน้างาน กับเพื่อนร่วมงาน กับลูกน้อง เทคนิคในการบังคับบัญชา นโยบายของบริษัทและการบริหาร ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน และเรื่องราวส่วนตัวที่ถูกกระทบโดยสภาพของงาน เฮิร์ซเบอร์ก ให้ชื่อปัจจัยกลุ่มหลังนี้ว่า “ปัจจัยที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษาจิตใจ” (Hygiene or maintenance factors) กล่าวคือ ปัจจัยเหล่านี้จะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้ แต่อาจป้องกันมิให้แรงจูงใจเกิดขึ้นมาได้ การต้องสนใจติดตามดูปัจจัยที่จำเป็นเพื่อการรักษาจิตใจนี้ จึงนับว่าเป็นเรื่องจำเป็น แต่ปัจจัยกลุ่มนี้เพียงกลุ่มเดียวช่วยไม่เป็นเพียงพอ สำหรับที่ให้เป็นเงื่อนไขสำหรับการสร้างแรงจูงใจ

สำหรับปัจจัยกลุ่มแรกนั้นเรียกว่า “ปัจจัยที่ใช้จูงใจ” (Motivation) ปัจจัยกลุ่มนี้ส่วนมากจะเกี่ยวพันโดยตรงกับงานที่ทำ เฮิร์ซเบอร์กได้ย้ำว่า ปัจจัยกลุ่มนี้จะต้องถูกยกขึ้นมาใช้เพื่อสำหรับการสร้างแรงจูงใจให้เกิดมีขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม มิได้บอกให้ทราบว่ ปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจนั้น จะละทิ้งไปเลยได้หรือไม่ แต่ก็ย้ำว่าให้ตระหนักว่าปัจจัยที่ใช้บำรุงจิตใจยังคงต้องรักษาเอาไว้เพราะถ้าไม่เช่นนั้นจะทำให้ผลของการมุ่งส่งเสริมปัจจัยที่ใช้จูงใจล้มเหลวลงได้

เฮิร์ซเบอร์ก, เมาส์เนอร์ และสไนเดอร์แมน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959, pp. 100-117) แบ่งปัจจัยเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating factor) เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลงาน ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ความพอใจในผลการปฏิบัติงาน ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ยังกล่าวว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมก่อให้เกิดกำลังใจ รวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย

1.2 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน ธีรารัตน์ พลหาญ (2543, หน้า 8-9) กล่าวถึง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานว่า ความรับผิดชอบหมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานมีความชัดเจน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

1.3. ลักษณะงานที่น่าสนใจ (Work itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงาน เป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยึดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็น งานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จใน เวลาอันสั้น ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติว่า เป็นงานที่ตรงกับ ความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ทำทนายให้อยากปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน นั้นอย่างตั้งใจ

1.4 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับ ความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื่อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือก็จะ ทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ ทราวรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) กล่าวถึง ความหมายของการยอมรับนับถือ ว่าการที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่า จากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่าง มีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับ เกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ และผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับ มอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

1.5 ความก้าวหน้าในการทำงาน (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็น การเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือ ระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจาก การปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม คุณาน ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้ให้ ความหมายของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการประเมินผล การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้ สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล

2. ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ใช้เป็นข้ออ้างถึงในการทำงานเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดี ต่อการทำงานหรือเมื่อเอาออกแล้วจะเกิดความไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงาน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) หมายถึง ระเบียบแนวปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร การจัดการ การบริหารใน องค์กรและการติดต่อสื่อสารในองค์กร

2.2 การสอนงาน ควบคุม ดูแล (Supervision) หมายถึง การสอนงาน การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน

2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Relationship with personal) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงาน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร รวมถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างดีกับบุคคลอื่น

2.4 เงินเดือน สิ่งตอบแทน (Salary) หมายถึง เงิน หรือ สิ่งตอบแทนที่ใช้กระตุ้นการทำงาน ได้แก่ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน นั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ความดีความชอบ เงินหรือสิ่งของตอบแทน ค่ายกย่องชมเชย เป็นต้น

2.5 สภาพการทำงาน (Work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ

โดยสรุป เฮอริชเบอร์เกอร์ ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับบุคคลแต่ละคนโดยมิได้ขึ้นอยู่กับผู้นำโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้นอย่างดีที่สุดก็อาจจะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีจึงจำเป็นต้องกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยในการสร้างกำลังใจ (สภาพแวดล้อม) และปัจจัยที่จูงใจ (เกี่ยวกับงานที่ทำ) ทั้งสองอย่างพร้อมกัน

3. ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's learned needs theory) แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1961, pp. 321-333) เป็นผู้เสนอทฤษฎี ความต้องการจากเรียนรู้ขึ้น โดยสรุปว่า คนเราเรียนรู้ความต้องการจากสังคมที่เกี่ยวข้องความต้องการจึงถูกก่อตัวและพัฒนา มาตลอดช่วงชีวิตของแต่ละคน ที่สำคัญ 3 ประการ คือ

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) เป็นข้อความที่ต้องการที่จะทำงานได้ดีขึ้น มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีมาตรฐานสูงขึ้นในชีวิต มีความต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 3.1.1 มีเป้าหมายในการทำงานสูงชัดเจน และท้าทายความสามารถ
- 3.1.2 มุ่งที่ความสำเร็จของงานมากกว่ารางวัล ผลตอบแทนเป็นเงินเป็นทอง
- 3.1.3 ต้องการข้อมูลย้อนกลับในความก้าวหน้าสู่ความสำเร็จทุกระดับ
- 3.1.4 รับผิดชอบงานส่วนตัวมากกว่าการมีส่วนร่วมกับผู้อื่น

3.2 ความต้องการอำนาจ (Needs for power) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนควบคุม สร้างอิทธิพล หรือรับผิดชอบในกิจกรรมของผู้อื่น ผู้มีความต้องการอำนาจจะมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 3.2.1 แสวงหาโอกาสในการควบคุมหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น
- 3.2.2 ชอบการแข่งขันในในสถานการณ์ที่มีโอกาสให้ตนเองครอบงำคนอื่น
- 3.2.3 สนุกสนานในการเผชิญหน้าหรือโต้แย้ง ต่อสู้กับคนอื่น

3.3 ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation) เป็นความต้องการที่จะรักษา มิตรภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ ผู้มีความผูกพันมีลักษณะ ดังนี้

- 3.3.1 พยายามสร้างและรักษาสัมพันธ์ภาพและมิตรภาพให้ยั่งยืน
- 3.3.2 สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการพบปะสังสรรค์
- 3.3.3 แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการร่วมกิจกรรมกับกลุ่ม หรือ องค์กร

สัดส่วนของความต้องการทั้งสามในแต่ละคนมีไม่เหมือนกัน บางคนอาจมีความต้องการ อำนาจสูงกว่าความต้องการด้านอื่น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความต้องการความเร็วสูง เป็นต้น ซึ่งจะเป็นส่วนที่แสดงอุปนิสัยของคนคนนั้นได้

4. ทฤษฎีแรงจูงใจการคาดหวัง (Expectancy motivation theory) วรูม (Vroom, 1995) แนวคิดของทฤษฎี กล่าวว่า ความพึงพอใจ ไม่ใช่ปัจจัยก่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย แต่มีตัวเชื่อมโยง เช่น รางวัล ผลตอบแทนได้มาจากการปฏิบัติงานแล้วเกิดความพึงพอใจ และยังกล่าวว่า ปกติบุคคลจะพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ เพื่อขึ้นไปสู่ค่าตอบแทนหรือรางวัลที่ ต้องการมากที่สุดองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวเลือก หรือความคาดหวังกับคุณค่าหรือความพอใจ

การคาดหวัง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเองถึงโอกาสที่บุคคล นั้นจะได้ผลตอบแทนตามที่เขาหวังไว้ ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร แรงจูงใจ = ความคาดหวัง × คุณค่า ของผลลัพธ์ (Motivation = Expectancy × Valence) มีความหมายว่า ระดับของแรงจูงใจเป็นไปตาม ระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎี นี้มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือ ปัจจัยภายใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล ดังนี้

1. พฤติกรรมใด ๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล
2. บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ และเป้าหมาย
3. แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าของผลลัพธ์

โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตัวเองว่าจะทำงานได้สำเร็จ พนักงานคนนั้นจะไม่มีแรงจูงใจที่จะทำ หรือจะไม่พยายามทำงานนั้น การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติกรกระทำ หรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลคาดหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจสูง ถ้าพนักงานมั่นใจว่าจะได้รับอะไร แรงจูงใจในการทำงานจะไม่เกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ตะวันเชื่อว่าเขามารถเป็นหัวหน้าที่ดีได้ และเขาต้องการได้รับตำแหน่งนั้น แต่เขามีลักษณะการควบคุมจากภายนอก (External locus of control) ซึ่งเชื่อว่าการทำงานหนักเพื่อให้ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง คุณค่าของผลลัพธ์ (Valence) หมายถึง คุณค่าหรือความสำคัญที่บุคคลรับรู้ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ได้รับ โดยทั่วไปถ้าบุคคลรับรู้คุณค่าสูงต่อผลตอบแทน หรือรับรู้ผลลัพธ์มีความสำคัญสูงมากเท่าไร ยิ่งทำให้แรงจูงใจสูงมากขึ้นด้วย และจะทุ่มเทความสามารถในการกระทำเพื่อให้ได้ผลลัพธ์นั้น ตัวอย่างเช่น มานะซึ่งเป็นหัวหน้างานต้องการให้ซาลีซึ่งเป็นพนักงานทำงานให้มากขึ้น เขาจึงบอกกับซาลีว่าต้องเอาใจใส่งานให้มากขึ้น เพราะการทำงานมากขึ้นจะส่งผลต่อการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าหากซาลีไม่สนใจหรือไม่เห็นความสำคัญของการเลื่อนตำแหน่ง การบอกกล่าวของมานะไม่สามารถจูงใจซาลีได้

การใช้ทฤษฎีความคาดหวังในการจูงใจ ทฤษฎีความคาดหวังสามารถใช้ทำนายความพยายามในการทำงาน ระดับความพอใจงานและระดับปฏิบัติงานของพนักงานได้อย่างชัดเจน แต่มีข้อแม้ว่าต้องกำหนดค่าต่าง ๆ ลงในสูตรให้ถูกต้องในบางสถานการณ์ แต่อาจใช้ไม่ได้ในสถานการณ์อื่นที่แตกต่างไปหากจะใช้ทฤษฎีในการจูงใจการปฏิบัติงานของบุคคล จะต้องสอดคล้องกับเงื่อนไข ต่อไปนี้

1. ต้องกำหนดเป้าหมายชัดเจน รวมทั้งการปฏิบัติที่จำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั้น
2. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจสอดคล้องกับระดับความสำเร็จในการปฏิบัติงานเท่านั้น คือ บรรลุเป้าหมายมากได้ผลตอบแทนมาก
3. ผลตอบแทนหรือรางวัลที่ให้อาจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อพนักงาน หัวหน้าต้องรู้จักพนักงานแต่ละคนอย่างดี
4. พนักงานมีความเชื่อถือในข้อตกลงที่กำหนดกัน หัวหน้าต้องรักษาสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน ทฤษฎีความคาดหวังจะใช้ได้ผลดีกับผู้ปฏิบัติงานซึ่งมีลักษณะการควบคุมจากภายใน (Internal locus of control) เพราะพนักงานเหล่านี้เชื่อมั่นว่าเขาเป็นคนกำหนดแนวทางชีวิตของตนเองได้ ความพยายามและความสามารถของเขาจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงาน แต่ทฤษฎีนี้ไม่เหมาะจะใช้จูงใจพนักงานที่มีลักษณะการควบคุมจากภายนอก เพราะพวกนี้เชื่อถือในเรื่อง ดวง โชค วาสนา ไม่เชื่อในความสามารถของตัวเองว่าจะให้พบความสำเร็จได้

## 5. ทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's Existence-Relatedness Growth Theory E. R. G. Theory)

ทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี จากการวิจัยพบว่า ไม่มีทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับ การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่างก็มีความคล้ายกันและเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันซึ่งใน การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีแรงจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์มาใช้ในการศึกษา ดังนี้

แอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972, pp. 507-532) ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐาน มาจากทฤษฎีของ มาสโลว์ แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่มีจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ จากการวิจัยของ แอลเดอร์เฟอร์ เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์จากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ แอลเดอร์เฟอร์ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับ ความเป็นจริงมากกว่าความต้องการของมนุษย์ 3 ประเภท จะประกอบด้วย E หรือความต้องการ ดำรงชีวิต (Existence) R หรือความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness) และ G หรือความต้องการ เจริญก้าวหน้า (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความ ดังนี้

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence Need: E) หมายถึง ความต้องการทางด้าน ร่างกาย และความต้องการความปลอดภัย หรือความมั่นคง เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ และเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลา สม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็ดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อากาศ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยเพื่อการพักผ่อน เป็นต้น ถ้าหากคนอยู่ในสภาพที่ อุดอากแล้ว ความต้องการสิ่งแรกของเขาก็เป็นความต้องการทางด้านร่างกาย และมนุษย์จะมี ความต้องการในลำดับต่อไปได้ เมื่อความต้องการชนิดได้รับการตอบสนองแล้ว ปรียานุช ทองสุก (2549, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความต้องการในการดำรงชีวิต เป็นการที่ครูปฏิบัติหน้าที่โดยได้รับการ ปกป้องคุ้มครอง และการได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาตลอดจนความเข้าใจซึ่งกัน และกันกับผู้บังคับบัญชา สอดคล้องกับ พินดา จิระสถิตถาวร (2550, หน้า 7) ได้กล่าวว่า ความต้องการในการดำรงชีวิตเป็นความรู้สึกรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน มีรายได้ดี และมีหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานอย่างพอเพียง

ดังนั้นความต้องการในการดำรงชีวิต ก็คือ ความจำเป็นพื้นฐานของมนุษย์ที่มีความสำคัญ ต่อการดำรงชีวิตของแต่ละคน เพื่อให้ชีวิตสามารถดำเนินอยู่ได้ ซึ่งประกอบด้วย อากาศ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และที่อยู่อาศัย

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) ได้แก่ ความต้องการการยอมรับใน ผลงาน ความเอื้ออาทร ความเป็นมิตรที่ดี ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และธำรงรักษาความสัมพันธ์กับ บุคคลอื่น ๆ ในองค์กร อาทิ กับสมาชิกในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน เพื่อนหรือบุคคลที่ตนเองมี

ความเกี่ยวพันด้วย ความต้องการความรักจากผู้บริหารองค์กรและเพื่อนร่วมงาน ความต้องการนี้ ตรงกันข้ามกับความต้องการในการดำรงชีวิต ความพอใจของพวกเขาจะขึ้นอยู่กับส่วนแบ่งซึ่งกัน และกัน ความเข้าใจร่วมกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน องค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ สามารถสนองความต้องการของบุคลากร พนักงาน ลูกจ้าง ทำงานเป็นกระบวนการกลุ่ม (Group process) และมีลักษณะเป็นการร่วมมือร่วมใจ (Collaboration) ในการทำงานมากกว่าที่จะมุ่ง การแข่งขัน (Competition) ตลอดจนองค์กรหรือหน่วยงานต้องมองเห็นคุณค่าของบุคลากร ยอมรับ ความคิดเห็นของเขาเหล่านั้น ด้วยการยกย่องชมเชยเมื่อมีโอกาสอันควร บาร์นาร์ด (Barnard, 1996 อ้างถึงใน ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ, 2548) ให้ทัศนะว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สภาพการอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน เช่น ความสนิทสนมกลมเกลียว การให้ความช่วยเหลือร่วมมือกัน อย่างดีในการทำงาน สอดคล้องกับล็อก (Lock, 1976, p. 302 อ้างถึงใน อรณัฐ พรินทร์, 2546, หน้า 31) ให้ความเห็นว่าเป็นเพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจ ของบุคคลที่มีต่องานถ้าบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงมีความเป็นมิตรพอที่จะ ช่วยเหลือผู้อื่น บุคคลนั้นอาจมีความพึงพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

สรุปได้ว่า ความต้องการสัมพันธ์ของบุคคล หมายถึง การเกิดสัมพันธ์ภาพ ความเป็นมิตร ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความร่วมมือร่วมใจใน การทำงาน มีการยอมรับและเห็นคุณค่า ยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา

3. ความต้องการความก้าวหน้า (Growth need: G) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระและเสรีภาพ ในการทำงาน ตลอดจนต้องการมีฐานะเด่นและเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชีวิตกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแต่เป็นการส่งเสริมให้ฐานะของบุคคลเด่นขึ้น ทั้งสิ้น โดยธรรมชาติเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 3 ระดับข้างต้น โดยที่เขา ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องปากท้อง ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องความปลอดภัย ไม่ต้องวิตกกังวลเรื่องความรัก จากคนอื่น หรือจากสังคมและไม่ต้องคำนึงถึงเรื่องเกียรติยศชื่อเสียงแล้ว เมื่อนั้นมนุษย์ก็จะ ทำงานเพื่องาน ตอนนี้นั้มนุษย์อยากจะทำรู้ว่าตนมีศักยภาพสักแค่ไหนแล้ว เขาจะพยายามพัฒนา ศักยภาพของเขาไปสู่จุดสูงสุด เสนาะ ดิเยาว์ (2543, หน้า 196) ได้กล่าวถึงความหมายของ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ว่าเป็นการได้เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่ดีขึ้น รวมทั้งการมีโอกาสได้ เข้ารับการอบรม ศึกษาศึกษาความรู้เพิ่มเติมและได้วุฒิสูงขึ้น พร้อมทั้งเห็นว่าการได้เลื่อนขั้น คือการมีตำแหน่งการทำงานที่ดีกว่าเดิม การเลื่อนตำแหน่งเป็นที่ต้องการของทุกคน เป็นทางหนึ่ง ที่แสดงถึงความก้าวหน้าและเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สมยศ นาวิการ (2546, หน้า 394) ได้กล่าวถึงความก้าวหน้าว่า คือการที่บุคคลต้องการเลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับสูงขึ้นในองค์กร

สรุปความต้องการความเจริญก้าวหน้า หมายถึง ความเติบโต และก้าวหน้าในการปฏิบัติหน้าที่ ได้รับความสำเร็จในงานที่ทำซึ่งเกิดจากการยอมรับนับถือตนเองว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถจนสามารถพัฒนาตนเองให้มีตำแหน่งที่สูงขึ้น

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าบุคคลจะก้าวขึ้นไปตามลำดับขั้นของความต้องการจากระดับที่ต่ำกว่าก่อนความต้องการระดับที่สูง เมื่อความต้องการระดับที่ต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับต่ำจะมีความสำคัญน้อยลง โดยถ้าสังเกตจากภาพข้างต้นถ้าหากความต้องการด้านสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการดำรงชีวิตจะเพิ่มมีความสำคัญอย่างรวดเร็ว

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน และวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคล้อยตาม การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญาตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทของโรงเรียนพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 และ 3) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

นงนารถ โഴ๊ะมณี (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้อำนวยการโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขยายโอกาสในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

โสภา วงษ์นาคเพ็ชร (2553) การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี เขต 2 ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า



การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาหลักสูตรและสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนา แหล่งเรียนรู้ การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น ๆ ที่จัดการศึกษา และการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ ตามลำดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ อัตราการลาออกกลางคันของนักเรียน คุณภาพโดยทั่วไป การขาดงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ตามลำดับ การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา เฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์โดยรวมในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สิทธิพล พหลทัฬห (2552) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 3 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 142 คน ข้าราชการครู จำนวน 334 คน รวมทั้งหมด 476 คน เครื่องมือที่ใช้เป็น แบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน เรียงลำดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา และปัจจัยที่ส่งผล ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 คือ ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้าน

การกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจ

กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ประสบการณ์ของครู และขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูที่ปฏิบัติการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครู ประสบการณ์ของครู และขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พบว่า แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

กันธอร กุลบุตรดี (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลชลบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการดำรงอยู่ ด้านความต้องการด้านสัมพันธภาพ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

บุญรัตน์ แก้วเพชร (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15 จำแนกตามเพศ และศาสนา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความต้องการความปลอดภัย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและภูมิลำเนาเดิม โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุคนันท์ หวานฉ่ำ (2555) การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษปทุมธานี เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า การบริหารสถานศึกษาและประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน และ

ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นิศารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบ แรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามเพศ และขนาดโรงเรียน โดยรวมและ รายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนจำแนกตามประสบการณ์ ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและ รายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้น ด้านการสอนงาน ควบคุม ดูแล และด้านสภาพ การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### งานวิจัยต่างประเทศ

อิมมอน (Edmond, 1979) ทำการวิจัยได้สรุปผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับลักษณะของโรงเรียน (Character of the School) มากกว่าลักษณะหรือคุณสมบัติทาง ครอบครัวยุคของนักเรียนและเสนอว่าคุณลักษณะของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลควรมีดังนี้ 1) มีผู้นำ การบริหารที่เข้มแข็งมุ่งมั่น เพื่อคุณภาพการเรียนการสอน 2) มีบรรยากาศความคาดหวังของระดับ การเรียนของผู้เรียนในระดับสูง 3) มีบรรยากาศที่เรียบร้อยและปลอดภัย 4) มีการให้ความสำคัญกับ การจัดการเรียนการสอนอย่างเข้มแข็ง 5) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียน

โอโกมากะ (Ogomaka, 1986) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครู ในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความ เจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลง ทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน การสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคง ปลอดภัยและเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับความนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและ แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

ดักส์ (Duke, 1987) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนพบว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์สำคัญ 7 ประการ คือ 1) การนิเทศและพัฒนาคุณภาพของแต่ละคน 2) การประเมินผลครูตามแนวนโยบาย 3) การจัดการเรียนการสอน และการสนับสนุนให้

มีบรรยากาศของความเป็นเลิศ 4) การจัดทรัพยากรตามลำดับความสำคัญตามนโยบายและความจำเป็น 5) การควบคุมคุณภาพด้วยการประเมินอย่างต่อเนื่อง 6) การประสานงานในระบบแมทริก 7) การแก้ไขปัญหาแบบมีส่วนร่วม

คริสพิลส์ (Chrispeels, 1990) ทำการศึกษาประสิทธิผลโรงเรียนศึกษา เฉพาะกรณีในโรงเรียนประถมศึกษากว่า 8 แห่ง โดยทำการวิเคราะห์ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนทั้ง 8 แห่ง การวิจัยดังกล่าวศึกษาเกี่ยวกับ 1) วัฒนธรรมและบรรยากาศในโรงเรียน 2) หลักสูตรและการสอน 3) โครงสร้างขององค์กร 4) ภาวะผู้นำของครูใหญ่ ใช้เวลาในการศึกษา 5 ปีทำการรวบรวมโดยใช้การสัมภาษณ์แบบสอบถามผลของการทดลอง และแบบบันทึกข้อมูลจากการศึกษา พบว่า 1) การเปิดโอกาสให้คณะกรรมการหลักสูตร และครูได้ทำงานร่วมกันมีความจำเป็นสำหรับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ผลของนักเรียน 2) โรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้นครูใหญ่ต้องมีภาวะผู้นำ 3) ต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างดี

ทักเคอร์ (Tucker, 1990, p. 773A) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยให้ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

มัลลิน (Mullin, 1985, pp. 1-27) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารท้องถิ่นระดับตำบลในนอร์ท คาโรไลน่า โดยกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาคือผู้บริหารท้องถิ่นระดับตำบล ครูใหญ่และครู โดยได้ศึกษาพฤติกรรมกรเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับท้องถิ่นและผลของพฤติกรรมนั้น ผลจากการศึกษาพบว่าผู้บริหารท้องถิ่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเขาได้ทดลองนำการจัดการศึกษารูปแบบใหม่มาใช้ในโรงเรียนในความดูแล เช่น การจัดการศึกษาบนพื้นฐานของการทำวิจัย การจัดการศึกษาที่เน้นตัวผู้เรียน โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผลปรากฏว่า คะแนนสอบของนักเรียนในวิชาคณิตศาสตร์เพิ่มขึ้น 9% วิชาการอ่านเพิ่มขึ้น 6% ในปี ค.ศ. 1995-1996 คะแนนทั้งสองวิชาเพิ่มขึ้น 44% ในปี ค.ศ. 1996-1997 เพิ่มขึ้น 54%

เวอร์จินี (Virginie, 2008, pp. 325-339) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของผลการปฏิบัติงานกับการจ่ายค่าตอบแทนในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ผลการศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานกับ

การจ่ายค่าตอบแทนในการจูงใจมีความสัมพันธ์กัน ในขณะที่แรงจูงใจพิเศษที่อยู่ในตัวบุคคลสามารถเป็นแรงผลักดันให้ตัวบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลอย่างแท้จริง

จากงานวิจัยข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นเรื่องที่น่าสนใจและควรทำการวิจัยเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากประสิทธิผลของโรงเรียนในยุคปัจจุบันจะมีคุณภาพสูงได้นั้นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะการเปลี่ยนแปลงควบคู่กับการปฏิบัติงานของครู

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 1 ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 1 ซึ่งมีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 202 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 168 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดโรงเรียน ดังตารางที่ 1 เป็นเกณฑ์การสุ่ม

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนในกลุ่มศึกษารัฐ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	41	36
ขนาดกลาง	116	92
ใหญ่	45	40
รวม	202	168

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามใช้สอบถาม ครูผู้สอน โรงเรียนในเขต ศึกษาภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จำนวน 17 โรงเรียน เป็นกลุ่มตัวอย่าง 168 คน แบ่งเป็น 4 ตอน รายละเอียดแบบสอบถามแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เกี่ยวกับประสิทธิผล ของโรงเรียน จำนวน โดยการรับรู้ของครู 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จำนวน 9 ข้อ
2. ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก จำนวน 7 ข้อ
3. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม จำนวน 5 ข้อ
4. ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จำนวน 6 ข้อ

แบบสอบถามวัดประสิทธิผลของโรงเรียนนี้ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วน

ประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

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

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบบสอบถามนี้ มุ่งวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน จำนวน 20 ข้อ ดังนี้

1. ด้านการสร้างบารมี จำนวน 5 ข้อ
  2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ
  3. ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา จำนวน 5 ข้อ
  4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ข้อ
- เกณฑ์การให้คะแนน 5 ระดับ คือ
- 5 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
  - 4 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
  - 3 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
  - 2 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
  - 1 คะแนน หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 40 ข้อ ดังนี้

1. ด้านความต้องการในการดำรงชีวิต จำนวน 15 ข้อ
  2. ด้านความต้องการสัมพันธ์ จำนวน 10 ข้อ
  3. ด้านความต้องการความก้าวหน้า จำนวน 15 ข้อ
- เกณฑ์การให้คะแนนให้คะแนน 5 ระดับ คือ
- 5 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด
  - 4 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก
  - 3 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง
  - 2 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย
  - 1 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด หลักการเกี่ยวกับประสิทธิผลของ โรงเรียน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
2. ร่างแบบสอบถามจากหลักการและแนวคิดทฤษฎีที่ได้ศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการ วิทยานิพนธ์เพื่อให้ความเห็นชอบ 87 ข้อ
3. นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบหาค่า



ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) ประกอบด้วยบุคคล ดังต่อไปนี้

ดร.ภาวิดา ศรีสุนทร ผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างชลบุรี

นายหลักเขต มุ่งสันติ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านตรึม (ตรีมวิทยานุเคราะห์)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ดร.นิพา ตรีเสถียรไพศาล รองผู้อำนวยการโรงเรียนปทุมคงคา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอ  
ขอคำแนะนำต่อประธานกรรมการควบคุมงานวิจัย เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้าย  
ก่อนนำไปทดลองใช้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่  
กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากนั้นทำการวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือโดยการหาค่าอำนาจ  
จำแนกรายข้อด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment  
correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมซึ่งได้ค่าอำนาจจำแนกของ  
แบบสอบถาม แยกเป็นตอนได้ดังนี้ ตอนที่ 1 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating  
scale) ใน 5 ระดับ มี 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .21 ถึง .89 ตอนที่ 2 ลักษณะเป็นแบบ  
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 20 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .43 ถึง .57 ตอนที่ 3  
ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่  
.23 ถึง .91

6. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกดังกล่าว มาหาค่าความเชื่อมั่นโดยใช้วิธีหาค่า  
สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, pp. 202-204) ซึ่งได้ค่า  
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .90

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองแล้ว เสนอประธานกรรมการ และกรรมการ  
ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย และจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้เก็บ  
รวบรวมข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูลและการจัดทำข้อมูล

1. ขอนหนังสือรับรองจากภาควิชาบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ส่งไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือใน  
การจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

2. จัดส่งแบบสอบถามจำนวน 168 ฉบับ ให้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 แล้วผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ได้รับคืนจำนวน 168 ฉบับ

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. วิเคราะห์ข้อมูลด้วยคอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยกำหนดเกณฑ์การให้  
คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้และเทียบกับเกณฑ์ของ  
บุญชม ศรีสะอาด (2535, หน้า 23-24)

แบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน ใช้วิธีการหาค่า  
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) แล้วเทียบกับเกณฑ์  
ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ  
 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### สถิติและการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
2. วิเคราะห์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศึกษารูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศึกษารูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)
4. การวิเคราะห์ปัจจัยส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศึกษารูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)
5. สร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

$\bar{X}$	แทน ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$N$	แทน จำนวนประชากร
$MS$	แทน ค่าความแปรปรวน (Mean squares)
$SS$	แทน ค่าผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนแต่ด้วยกำลังสอง (Sum of squares)
$df$	แทน ระดับขั้นแห่งความอิสระ (Degrees of freedom)
$R$	แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$R^2$	แทน สัมประสิทธิ์การตัดสินใจ
$P$	แทน ความน่าจะเป็น
$\beta$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$b$	แทน สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$SEb$	แทน ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์และค่าคงที่
$y$	แทน ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวม
$y_1$	แทน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น
$y_2$	แทน ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
$y_3$	แทน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
$y_4$	แทน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
$x$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม

$x_{11}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี
$x_{12}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
$x_3$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการเป็นปัจเจกบุคคล
$x_{14}$	แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นชาวปัญญา
$x_2$	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยรวม
$x_{21}$	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการดำรงชีวิต
$x_{22}$	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการสัมพันธ์
$x_{23}$	แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความก้าวหน้า
$\hat{y}$	แทน ค่าสมการที่ได้จากการพยากรณ์
$\hat{x}$	แทน ค่าสมการคะแนนมาตรฐาน
**	แทน ค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1” มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการทดสอบสมมติฐานการวิจัยในการวิเคราะห์

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตอนที่ 5 ผลการศึกษาสมการพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน จากปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวม

ประสิทธิผลของโรงเรียน	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	3.68	.819	มาก	4
2. ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก	4.07	.590	มาก	3
3. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม	4.39	.564	มาก	1
4. ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.12	.541	มาก	2
รวม	4.07	.629	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่ม  
ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1  
ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	3.55	.933	มาก	7
2. นักเรียนส่วนใหญ่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.27	.976	ปานกลาง	9
3. นักเรียนส่วนใหญ่ได้รับรางวัลทางวิชาการและ ด้านอื่น ๆ จากการเข้าร่วมประกวด	3.58	.938	มาก	6
4. นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ตามหลักสูตร	3.68	.968	มาก	4
5. ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.18	.900	มาก	1
6. นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงขึ้น ตามศักยภาพ	3.76	.762	มาก	3
7. นักเรียนส่วนใหญ่มีความคิดวิเคราะห์สร้างสรรค์	3.62	.521	มาก	5
8. เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในโรงเรียนไปแล้ว ได้รับการยอมรับจากสังคมหรือหน่วยงานอื่น ๆ	3.48	.692	ปานกลาง	8
9. นักเรียนสนใจรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน	3.96	.678	มาก	2
รวม	3.68	.819	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทาง  
การเรียนสูง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับปานกลางถึงมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3  
อันดับแรก ได้แก่ ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของ  
นักเรียน นักเรียนสนใจรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุดแหล่งเรียนรู้ สื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอก

โรงเรียน นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นตามศักยภาพ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านนักเรียนส่วนใหญ่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูง

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่ม ศิริขรรุณี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ประสิทธิผลของโรงเรียน	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. นักเรียนประพฤติตนเป็นผู้มีระเบียบวินัยและความประพฤติเรียบร้อย	4.65	.742	มาก	1
2. นักเรียนมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสมตามวัย	3.79	.588	มาก	5
3. ผู้บริหารและครูในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียนได้	3.79	.503	มาก	6
4. ผู้บริหารและครูตั้งใจอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี	4.23	.423	มาก	2
5. นักเรียนในโรงเรียนสามารถปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ได้อย่างเหมาะสม	4.11	.558	มาก	4
6. นักเรียนส่วนใหญ่มีเหตุผลยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.17	.862	มาก	3
7. นักเรียนส่วนใหญ่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และบุคคลทั่วไป	3.74	.454	มาก	7
รวม	4.07	.590	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิขรรุณี 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ นักเรียนประพฤติตนเป็นผู้มีระเบียบวินัยและความประพฤติเรียบร้อย ผู้บริหารและครูตั้งใจอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี และนักเรียนส่วนใหญ่มีเหตุผลยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น



ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่ม  
ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถใน  
การปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียน				
1. โรงเรียนมีการนำสื่อและเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน	4.38	.487	มาก	3
2. โรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมได้อย่างเหมาะสม	4.70	.459	มากที่สุด	1
3. มีการพัฒนาหรือปรับปรุงโรงเรียนในปีการศึกษา ที่ผ่านมาให้ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.60	.492	มากที่สุด	2
4. โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสังคม ที่เปลี่ยนแปลง	4.03	.573	มาก	5
5. โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการ ที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.26	.809	มาก	4
รวม	4.39	.564	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับ  
สิ่งแวดล้อม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ  
แรก ได้แก่โรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมได้อย่าง  
เหมาะสม มีการพัฒนาหรือปรับปรุงโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมาให้ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์  
ที่ตั้งไว้ โรงเรียนมีการนำสื่อและเทคโนโลยีที่มีความทันสมัยเข้ามาใช้ในการเรียนการสอน ส่วนข้อ  
ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สอดคล้องกับ  
ความต้องการของท้องถิ่น

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่ม  
ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1  
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน				
1. เมื่อเกิดปัญหาในด้านการเรียนการสอน การปกครอง นักเรียน หลักสูตรหรือปัญหาในด้านผู้ปกครอง ผู้บริหาร และคณะครูในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาได้	3.70	.461	มาก	6
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือ เหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ดี	4.20	.471	มาก	4
3. ผู้บริหารมีความเอื้ออาทรและให้การยอมรับต่อคณะครู ในการแก้ปัญหา	3.85	.472	มาก	5
4. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาในการบริหาร	4.23	.477	มาก	3
5. ผู้บริหารสามารถวางแผนปฏิบัติงานภายในโรงเรียน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.43	.763	มาก	1
6. ผู้บริหารมีส่วนร่วมของชุมชนในการแก้ปัญหาของ โรงเรียน	4.29	.601	มาก	2
รวม	4.12	.541	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวม  
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถ  
วางแผนปฏิบัติงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีส่วนร่วมของชุมชนใน  
การแก้ปัญหาของโรงเรียน และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาในการบริหารตามลำดับ

ตอนที่ 2 การศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม  
ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	<i>n</i> = 168			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการสร้างบารมี	4.30	.658	มาก	1
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.25	.565	มาก	3
3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.29	.527	มาก	2
4. ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา	4.15	.515	มาก	4
รวม	4.25	.566	มาก	

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ  
มาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็น  
ปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างบารมี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี	<i>n</i> = 168			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร ในโรงเรียน	4.33	.730	มาก	3
2. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานจนเป็น ที่ยอมรับทั้งในและนอกโรงเรียน	4.20	.605	มาก	5

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
3. ผู้บริหารมีความเสียสละทั้งเวลา งบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.22	.669	มาก	4
4. ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้	4.42	.729	มาก	1
5. ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือด้วยการเอาใจใส่ ต่อบุคลากรในสถานการณ์ที่เหมาะสม	4.35	.558	มาก	2
รวม	4.30	.658	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือด้วยการเอาใจใส่ต่อบุคลากรในสถานการณ์ที่เหมาะสม และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียนตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่วางไว้	4.45	.567	มาก	2
2. ผู้บริหารสร้างความสามัคคีใน โรงเรียนเมื่อมีการปฏิบัติ หรือไม่ปฏิบัติงานร่วมกัน	4.11	.457	มาก	4

ตารางที่ 9 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 168			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้	4.19	.568	มาก	3
4. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกขั้นตอนของการทำงาน	4.51	.513	มากที่สุด	1
5. ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจพร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน	3.97	.721	มาก	
รวม	4.25	.565	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกขั้นตอนของการทำงาน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่วางไว้ และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ ส่วนข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจพร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา	<i>n</i> = 168			
	$\bar{X}$	<i>SD</i>	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหการจัดการเรียนการสอน	4.01	.553	มาก	5

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.28	.589	มาก	1
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน	4.11	.405	มาก	4
4. ผู้บริหารนำเสนอความรู้ด้านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน	4.15	.438	มาก	3
5. ผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือความรู้ใหม่มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ	4.19	.589	มาก	2
รวม	4.15	.515	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือความรู้ใหม่มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ และผู้บริหารนำเสนอความรู้ด้านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสามรถและความถนัดของแต่ละบุคคล	4.16	.428	มาก	4

ตารางที่ 11 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
2. ผู้บริหารมอบหมายงานส่งเสริมให้ครูพัฒนาความสามารถ ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	4.07	.432	มาก	5
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค	4.45	.545	มาก	2
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน ของครู	4.46	.500	มาก	1
5. ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผน การดำเนินงาน	4.29	.729	มาก	3
รวม	4.29	.527	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการทำงานของครู ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค และผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน

ตอนที่ 3 ผลการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความต้องการดำรงชีวิต	4.28	.505	มาก	1
2. ด้านความต้องการความสัมพันธ์	4.23	.514	มาก	2
3. ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า	4.18	.443	มาก	3
รวม	4.23	.487	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ ด้านความต้องการดำรงอยู่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่ม ศีขรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการดำรงชีวิต

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการดำรงชีวิต	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้รับเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีวิต	4.22	.844	มาก	11
2. ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามสิทธิ	4.32	.493	มาก	8
3. ได้รับความสะดวกสบายด้านที่พักอาศัย	4.26	.467	มาก	9
4. ได้รับมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ ความสามารถ	4.46	.655	มาก	2
5. มีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.45	.511	มาก	3



ตารางที่ 13 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการดำรงชีวิต	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
6. ได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.33	.471	มาก	7
7. ได้รับหลักประกันด้านความมั่นคง คู่ครองชีวิตและ ทรัพย์สินให้ปลอดภัยต่อการดำรงชีพ	3.92	.336	มาก	15
8. มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ	4.10	.357	มาก	12
9. ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ ที่ชัดเจน	4.38	.487	มาก	5
10. ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เงินเดือนอย่างยุติธรรม	4.54	.700	มาก	1
11. ได้รับการเปิดโอกาสจากผู้บังคับบัญชาแสดง ความคิดเห็นอย่างเสรี	4.04	.216	มาก	14
12. ได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อจำเป็นเมื่อเจ็บป่วย	4.09	.325	มาก	13
13. มีส่วนร่วมรับรู้นโยบายในการบริหารงานของโรงเรียน	4.44	.498	มาก	4
14. ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.26	.501	มาก	10
15. ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสินเรื่องต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา	4.37	.714	มาก	6
รวม	4.28	.505	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศึกษานิเทศก์ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ได้รับมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความความต้องการสัมพันธ์

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการสัมพันธ์	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	3.89	.410	มาก	10
2. มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.95	.602	มาก	9
3. ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ	4.23	.447	มาก	7
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.11	.318	มาก	8
5. มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.23	.434	มาก	6
6. ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา	4.35	.819	มาก	3
7. ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	4.32	.479	มาก	4
8. ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน	4.26	.467	มาก	5
9. ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา	4.46	.665	มาก	2
10. มีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.48	.501	มาก	1
รวม	4.23	.514	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา และได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์  
เขต 1 ในด้านความต้องการความก้าวหน้า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า	n = 168			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อ เพิ่มพูนทักษะความรู้วิชาการ	4.01	.205	มาก	11
2. ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้น ตามผลงานและความสามารถ	4.13	.332	มาก	8
3. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ	4.38	.521	มาก	3
4. ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.55	.707	มากที่สุด	1
5. สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.02	.133	มาก	10
6. ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีผล การปฏิบัติงานดีเด่น	4.07	.301	มาก	9
7. มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง	4.44	.498	มาก	2
8. มีโอกาสใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.32	.466	มาก	5
9. ได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ	4.37	.714	มาก	4
10. ได้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.88	.360	มาก	14
11. มีอิสระในการพิจารณาแก้ปัญหาและอุปสรรคใน การปฏิบัติงานในหน้าที่	3.90	.571	มาก	13
12. ได้เป็นตัวแทนของโรงเรียนในการเข้าร่วม ประชุมสัมมนาที่โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น	4.19	.423	มาก	7
13. ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์	3.98	.501	มาก	12
14. ได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยาย ในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ	4.21	.466	มาก	6
รวม	4.18	.443	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการความก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากยกเว้น ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ส่วนข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ได้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์หาค่าสหสัมพันธ์ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตารางที่ 16 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัย	ประสิทธิผลของโรงเรียน									
	$y_1$		$y_2$		$y_3$		$y_4$		$y_{รวม}$	
	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>	<i>r</i>	<i>p</i>
$x_{1,1}$	.404*	.000	.391*	.000	.471*	.000	.491*	.000	.474*	.000
$x_{1,2}$	.495*	.000	.496*	.000	.507*	.000	.504*	.000	.552*	.000
$x_{1,3}$	.479*	.000	.475*	.000	.515*	.000	.476*	.000	.535*	.000
$x_{1,4}$	.510*	.000	.497*	.000	.566*	.000	.475*	.000	.564*	.000
$x_{2,1}$	.586*	.000	.593*	.000	.617*	.000	.606*	.000	.659*	.000
$x_{2,2}$	.611*	.000	.610*	.000	.636*	.000	.671*	.000	.693*	.000
$x_{2,3}$	.673*	.000	.659*	.000	.698*	.000	.649*	.000	.736*	.000
$x_{รวม}$	.537*	.000	.536*	.000	.573*	.000	.553*	.000	.602*	.000

\*  $p < .05$

จากตาราง 16 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนรินทร์ เขต 1 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) โดยรวม และรายปัจจัยมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ระดับปานกลางยกเว้นปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างบารมีอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ด้านกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนรินทร์ เขต 1 ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 5 ผลการสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนรินทร์ เขต 1

ตารางที่ 17 ค่า Tolerrance และ  $VIF$  ของตัวแปรพยากรณ์ในแต่ละปัจจัย

ตัวแปรพยากรณ์	Tolerance	$VIF$
1. การสร้างบารมี ( $x_{11}$ )	.545	1.835
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_{12}$ )	.204	4.902
3. การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ( $x_{13}$ )	.425	5.398
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_{14}$ )	.185	2.355
5. ความต้องการในการดำรงชีวิต ( $x_{21}$ )	.650	1.539
6. ความต้องการสัมพันธ์ ( $x_{22}$ )	.204	4.902
7. ความต้องการความก้าวหน้า ( $x_{23}$ )	.230	4.349

จากตารางที่ 17 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อยเนื่องจากค่า Tolerance มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า  $VIF$  น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2542, หน้า 252)

ตารางที่ 18 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศูรินทร์ เขต 1

ลำดับที่	ปัจจัย	R	R <sup>2</sup>
1.	การสร้างบารมี ( $x_{11}$ )	.702	.493
2.	การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_{12}$ )	.675	.467
3.	การกระตุ้นเยาวชนปัญญา ( $x_{13}$ )	.664	.441
4.	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_{14}$ )	.668	.447
5.	ความต้องการในการดำรงชีวิต ( $x_{21}$ )	.693	.431
6.	ความต้องการสัมพันธ์ ( $x_{22}$ )	.621	.453
7.	ความต้องการความก้าวหน้า ( $x_{23}$ )	.687	.475
รวม		.673	.469

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .673 และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 ได้ร้อยละ 46.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 19 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และละคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน

รูปแบบที่	ตัวแปรพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	เปอร์เซ็นต์พยากรณ์
1	$x_{11}$	.702	.493	49.3
2	$x_{11}, x_{23}$	.748	.559	55.9
3	$x_{11}, x_{23}, x_{12}$	.764	.584	58.4
4	$x_{11}, x_{23}, x_{12}, x_{22}$	.772	.596	59.2

จากตารางที่ 19 พบว่า ตัวแปรที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลโรงเรียน เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การสร้างบารมี ( $x_{11}$ ) ความต้องการความก้าวหน้า ( $x_{23}$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_{12}$ ) และความต้องการในการดำรงชีวิต ( $x_{21}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมทั้ง 4 ปัจจัยเท่ากับ .772 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้ง 4 ด้านรวมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ 59.2 เปอร์เซ็นต์

ตารางที่ 20 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 จากตัวแปรต่าง ๆ

แหล่ง	<i>df</i>	<i>ss</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
สมการถดถอย	4	70.902	17.726	127.166**	.000
ความคลาดเคลื่อน	345	48.089	.139		
รวม	349	118.992			

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 20 พบว่า การสร้างบารมี ( $x_{11}$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_{12}$ ) ความต้องการดำรงชีวิต ( $x_{21}$ ) การต้องการความก้าวหน้า ( $x_{23}$ ) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 21 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด 4 ตัวแปรที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>SEb</i>	$\beta$	<i>t</i>	<i>p</i>
1. การสร้างบารมี ( $x_{11}$ )	.247	.055	.283	4.486**	.000
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_{12}$ )	.286	.051	.322	5.567**	.000
3. ความต้องการในการดำรงชีวิต ( $x_{21}$ )	-.108	.024	-.152	-4.427**	.000
4. ความต้องการความก้าวหน้า ( $x_{23}$ )	.183	.057	.207	3.220**	.000
ค่าคงที่ ( <i>a</i> )	1.256	.142		8.875**	.000
<i>R</i> = .772 $R^2$ = .596 <i>S.E.est</i> = .37335					

\*\**p* < .01

จากตารางที่ 21 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวพยากรณ์ทั้ง 4 ตัวแปร มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเท่ากับ .772 และมีลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .373 และพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 สามารถเขียนสมการพยากรณ์เป็นคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{y} = 1.256 + .247(x_{11}) + .286(x_{12}) + -.180(x_{21}) + .183(x_{23})$$

ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{z} = .283(Z_{11}) + .322(Z_{12}) + .152(Z_{21}) + .207(Z_{23})$$



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ตัวแปรปัจจัยด้านภาวะผู้นำและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่สามารถทำนายพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูที่ทำการสอนในกลุ่มโรงเรียนศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์เขต 1 จำนวน 168 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน และทำการแปรผลนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายความเรียง

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 202 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติการสอนโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 168 คน โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดโรงเรียน

การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัยแบ่งได้ 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ใน 5 ระดับ มี 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .21 ถึง .89 ตอนที่ 2 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 20 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .43 ถึง .57 ตอนที่ 3 ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) มี 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อตั้งแต่ .23 ถึง .91

สรุปผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้ตั้งไว้ คือ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมรายชื่อและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนและ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงตามลำดับ
2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในทุกปัจจัย โดยปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ทั้งในด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในด้านความต้องการดำรงชีวิต ด้านความต้องการความสัมพันธ์ และด้านความต้องการความก้าวหน้า โดยทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ผลการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ได้ร้อยละ 59.20 โดยตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี ( $x_{11}$ ) สามารถส่งผลต่อประสิทธิผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน มีคะแนนเฉลี่ยสูงที่สุดและอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการประกาศนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ทำให้โรงเรียนได้มีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่จะสร้างความเชื่อมั่นให้กับสังคมว่า ผู้เรียนได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะตามที่หลักสูตรกำหนด โดยสร้างความตระหนักแก่ผู้บริหารและครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เพื่อให้เข้าใจในบทบาทและหน้าที่ ตลอดจนพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2557 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวลิต หมั่นนุช (2535) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีประสิทธิผลของการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยสำคัญที่ทำให้การบริหารงานวิชาการของคณบดีที่มีประสิทธิผลสูงมี 5 ด้าน คือ 1) ปัจจัยด้านสถานการณ์ที่เอื้อต่อการบริหารงานตามทฤษฎีของฟิลเลอร์ ซึ่งประกอบด้วยอำนาจในตำแหน่ง โครงสร้างและความสัมพันธ์ระหว่างคณบดีกับผู้ร่วมงาน 2) ปัจจัยด้านพฤติกรรมผู้นำซึ่งได้แก่ ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ส่วนพฤติกรรม ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งมิตรสัมพันธ์สูงในสถานการณ์เอื้อสูง 3) ปัจจัยด้านความสามัคคีของคณาจารย์คณะวิชา 4) ปัจจัยด้านการฝึกอบรมทางการบริหาร 5) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการบริหารงาน ตัวแปรที่สามารถอธิบายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลของงานบริหารงานวิชาการของคณบดีได้ดีที่สุดในชุดตัวแปรภูมิหลัง คือ การฝึกอบรมทางการบริหาร และรองลงมา ได้แก่ ประสบการณ์ทางการบริหารในตำแหน่งคณบดีร่วมกับประสบการณ์ในทางการบริหารในตำแหน่งอื่น ๆ ภายในสถาบันก่อนที่จะมาดำรงตำแหน่งคณบดี ประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการของคณบดีจะสูงถ้าหัวหน้าภาคมีพฤติกรรมสอดคล้องกับคณบดี เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูมีความรู้ความสามารถ และเห็นความสำคัญของงานวิชาการด้านการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จึงจัดกระบวนการเรียนให้ผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้ พัฒนาตนเองได้ โดยยึดหลัก

ว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ครูผู้สอนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา รวมทั้งยังมีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ให้คุณครูรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการวางแผนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม และครูมีการพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย นาควิเชียร (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ประสิทธิภาพด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุญาณี ฉิมอำ (2550) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตา อูสมาน (2548) ได้ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พบว่าข้าราชการครูเห็นว่า ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝันในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ นักเรียนประพฤติตนเป็นผู้มีระเบียบวินัยและความประพฤติเรียบร้อย ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูโรงเรียนในกลุ่มศึกษารวม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีการส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ และให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ทำให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน สามารถทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้มีปฏิสัมพันธ์กับสังคม รวมทั้งผู้บริหาร และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีนโยบายสนับสนุนส่งเสริมกีฬา นันทนาการและกิจกรรมเยาวชน มีการส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานด้านกีฬา นันทนาการ กิจกรรม เด็ก และเยาวชน รวมทั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบบริการแก่เด็ก เยาวชนอย่างหลากหลายพอเพียงและมีประสิทธิภาพ ทำให้นักเรียนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน แล้วเห็นคุณค่าของทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน มาโรงเรียนสม่ำเสมอรักการเรียนและทำงานร่วมกันได้อย่างมีความสุข และนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาได้รับการยอมรับจากสังคมหรือหน่วยงานอื่น ๆ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์

เขต 1, 2559 ซึ่งสอดคล้องกับ มอทท์ (Mott, 1972 citet in Hoy & Miskel, 1991. p. 373) ทศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ที่ได้รับการศึกษาระดับชั้น 4 ด้านดังกล่าวแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคม โดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวางไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงจัง มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกัน ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและวินัยในตนเอง ออกถ้อย และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมประพฤติปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม ตลอดจนสามารถดำเนินการอบรม สั่งสอนให้นักเรียนเป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเองมีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขสอดคล้องกับ ประเวศ วะสี (2544, หน้า 25) กล่าวว่า การปฏิรูปการเรียนรู้ให้มีการเรียนรู้ที่ง่าย สนุก และพัฒนาคนได้ตามศักยภาพของความเป็นมนุษย์ สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องปรับกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนมีคุณลักษณะสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมโลกาภิวัตน์อย่างมีความสุข

### 1.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหาร และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ยึดนโยบายด้านระบบบริหารและจัดการศึกษา ได้แก่ การจัดระบบบริหารและจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย มีความหลากหลายในการปฏิบัติ อีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษาและส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาท้องถิ่น นโยบายด้านคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ พัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน และจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา และนโยบายด้านกระบวนการเรียนรู้ ได้แก่ จัดกระบวนการเรียนให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย และสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยยึดถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาธรรมชาติเต็มตามศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2559) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ

รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่า ประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสามารถวางแผนปฏิบัติงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูและผู้บริหารได้รับการเพิ่มความรู้ พัฒนาทักษะในด้านต่าง ๆ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคการปฏิรูปทางการศึกษา โดยการส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมบัติ บุญเกิด (2548) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ (2551) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทราเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มศึกษานิเทศก์ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มศึกษานิเทศก์ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 เป็นผู้ที่มีระบบค่านิยม และอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็งมีความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อ แรงจูงใจ ความเชื่อมั่นซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของครู ให้ความเอาใจใส่ต่อการทำงานของครู รวมทั้งมีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดการยอมรับศรัทธา เป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็น คล้อยตามเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในที่จะทำงานให้บรรลุผล ทั้งนี้อาจเป็น เพราะที่ ผู้ที่เป็นผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เช่น มีการจัดอบรมการใช้หลักสูตร การวิจัยในชั้นเรียน หรือมีเทคนิคการจัดการเรียนการสอนให้แก่ครูผู้บริหารได้รับการประชุม สัมมนา หรือศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเกี่ยวกับภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับแบบส (Bass, 1998, p. 125) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามเกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนด สามารถเปลี่ยนทัศนคติ

ความเชื่อแรงจูงใจ และความเชื่อมั่นของผู้ตามให้มีพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง อีกทั้งยังสอดคล้องกับ สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 65) ที่กล่าวว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีพฤติกรรมที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับศรัทธาเป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้ายตามเพื่อให้ผู้ตามมีความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะทำงานให้บรรลุผลให้ความเอาใจใส่ต่อการทำงานของผู้ตามให้กองงานเต็มที่ศักยภาพไปพร้อมกันมีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของตนที่เข้มแข็งซึ่งส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางที่สิ่งมาต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเองสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิศาสตร์ตั้งนันทน์ (2547, หน้า ๙) ได้ทำการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีประเด็นที่น่าสนใจมีดังนี้

2.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนสร้าง ความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ครูเกิดการยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี มีความยินดีที่จะทุ่มเทให้กับ การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ เฮาส์ (House, 1977 citet in Bass, 1998, p. 23) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำเชิงบารมีจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม โดยการทำงานร่วมกัน เขาพบว่าสมาชิกในกลุ่มมีพฤติกรรมต่อผู้นำของเขา สรุปได้ดังนี้ 1) Trust สมาชิกมีความไว้วางใจ ในตัวผู้นำ 2) Beief สมาชิกมีความเชื่อในตัวผู้นำ 3) Acceptance สมาชิกให้การยอมรับใน การกระทำของผู้นำ 4) Afection สมาชิกมีความรักใคร่ผู้นำและมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ 5) Obedience สมาชิกเชื่อฟังผู้นำ 6) Emulation สมาชิกเรียนแบบผู้นำ 7) Emotional involvement สมาชิกมีอารมณ์ ร่วมในการทำงานกับกลุ่ม 8) Heightened goals สมาชิกปฏิบัติงาน โดยมีเป้าหมายในระดับสูง 9) Perceived ability is contribute the mission สมาชิกอุทิศตนอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้พันธกิจ ขององค์การประสบความสำเร็จ นอกจากนี้ยังสอดคล้องทฤษฎีของ แม็ก เวบเบอร์ (Max Weber, 1947 cited in Bass, 1998, p. 26) กล่าวว่า การสร้างบารมี สามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาโต้ตอบ ของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามเกิดความยกย่อง นับถือ รักใคร่ นิยมชมชอบ ให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพและเกรงกลัว

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารให้ ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกขั้นตอนของการทำงาน เนื่องจากผู้บริหารใช้ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจเพื่อตนเองไปสู่การกระทำ

ประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อหน่วยงาน โดยใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ยูคัล (Yukl, 1981 อ้างถึงใน สุทิสรา ศรีตังนันทน์, 2547, หน้า 40) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ทฤษฎีของซิมคินและโคเฮน (Simpkin, 1991, p. 4; Cohen, 1990, pp. 58-60) กล่าวว่า ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งประกอบด้วย การสร้างความมั่นใจ การสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าทำสิ่งนั้นไปเพื่ออะไร และการสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม และสอดคล้องกับเบสส์ (Bass, 1998, p. 5) กล่าวว่า การสร้างความมั่นใจสามารถกระทำโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการมิตรสัมพันธ์

2.3 ด้านการกระตุ้นปัญญาอยู่ในระดับมาก เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนใช้ความรู้ความสามารถของตนกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข เน้นกระบวนการแก้ปัญหาก่อนที่จะปฏิบัติ สอดคล้องกับทฤษฎีของควินน์และฮอลล์ (Quinn & Hall, 1983 cited in Bass, 1985, p. 110) ที่ได้นำเสนอวิธีที่ผู้นำสามารถใช้กระตุ้นปัญญาของผู้ตาม คือ 1) การใช้หลักเหตุผล (Rationality) ผู้นำจะเน้นเรื่องการมุ่งใจด้านความสำเร็จของผู้นำ เน้นหนักในโครงสร้างงานที่เป็นการตัดสินใจ เน้นประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา 2) การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำเชื่อในกระบวนการการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยคงยึดความสนใจไว้ว่างใจจากทีมงาน ใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนตนเอง 3) ใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะอาศัยประสบการณ์มาใช้ในการตัดสินใจเพื่อปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย การป้องกันและความต่อเนื่อง 4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ มีความยืดหยุ่น มีความคิดสร้างสรรค์ในการตัดสินใจ มีความกล้าที่จะตัดสินใจเพื่อรับสิ่งใหม่เข้ามา และสอดคล้องกับทฤษฎีของเบสส์ (Bass, 1998, pp. 5-6) คือ การที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิดจินตนาการความเชื่อและค่านิยมมากกว่าการกระทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงทันทีสอดคล้องกับ นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545, หน้า 68) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนแสดงความสนใจเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ สอดคล้องกับทฤษฎีของเบสส์ (Bass, 1998, p. 5) ที่สรุปพฤติกรรมกรรมการแสดงออกโดยผู้บริหารในด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคคล



มี 3 แบบ คือ 1) การเน้นการพัฒนา การดูความสามารถของบุคคลก่อนการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้ความช่วยเหลือเสริมสร้างแรงจูงใจตามความต้องการขององค์กร 2) การเน้นความเป็นเอกบุคคล เน้นการติดต่อกับบุคคลแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 3) การเป็นพี่เลี้ยง เป็นการให้ความช่วยเหลือในด้านการให้คำปรึกษาแก่ผู้บริหารใหม่สอดคล้องกับ ปสุตา เฟิงประสพ (2551, หน้า 60) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า ผู้บริหารใช้เวลาในการนิเทศผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีการวางแผนในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน สอดคล้องกับการวิจัยของ อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข (2551, หน้า 240) กล่าวว่า การเอาใจใส่ต่อปัจเจกบุคคลยังมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลเนื่องจากนายกองการบริหารส่วนตำบลสระไทยกระบวนการทำงานหรือคุณลักษณะของงานเป็นช่องทางให้พนักงานส่วนตำบลเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง นายกองการบริหารส่วนตำบลจึงมีบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษาแนะนำส่งเสริมและช่วยเหลือแก่ผู้ตาม สามารถเอาชนะอุปสรรคที่เกิดขึ้นระหว่างการทำงาน รวมถึงข้อขัดข้องใจ หรือสิ่งที่เป็นภัยคุกคามต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการดำรงอยู่ ด้านความต้องการสัมพันธ์ และด้านความต้องการความก้าวหน้า ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 และผู้บริหารโรงเรียน มีนโยบายในการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพตามมาตรฐานที่เหมาะสมกับวิชาชีพ ตลอดจนสนับสนุนให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า ให้โอกาสในการพัฒนาตนเอง ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นการเพิ่มความพึงพอใจอันนำไปสู่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา อีกทั้งยังเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นดังที่ กิติ ตยัคคานนท์ (2535, หน้า 77-79) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจนั้นต้องสร้างให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารที่รู้จักสร้างแรงจูงใจนั้นต้องสร้างให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารที่รู้จักสร้างแรงจูงใจคนและนำมาใช้กับลูกน้องจะทำให้เขาทำงานด้วยความเต็มใจและสามารถทำงานเสร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสากร สุชะกาสี (2548) ที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการในการดำรงชีวิต ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากครูผู้ปฏิบัติงานในกลุ่มศึกษานิเทศก์ 3 มีความพึงพอใจที่ได้รับความยุติธรรมและความมั่นคงในการประกอบอาชีพ ความเอื้ออาทรจากผู้บริหาร ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในภาพรวมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศึกษานิเทศก์ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการดำรงชีวิตอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวความคิดของ พรพรรณราย ทรัพย์ประภา (2557) กล่าวว่า การจูงใจให้คนตั้งใจปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามหาหนทางปรับปรุงสมรรถภาพ และความพอใจของตนโดยวิธีการสร้างคุณค่าในงานนั้นให้เกิดขึ้นหรืออีกนัยหนึ่งคือ ให้มีขอบเขตที่กว้างขึ้นสำหรับการตอบสนองความสำเร็จความพึงพอใจ และการเชิดชูฐานะมากขึ้น ให้งานนั้นท้าทายยิ่งขึ้น ชวนให้รับผิดชอบมากขึ้น และเพื่อโอกาสที่ก้าวหน้ายิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วัชรภรณ์ มณีวงษ์ (2541) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริหาร โดยจำแนกตามสายบุคลากรและประสบการณ์ในการทำงาน ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริหารมหาวิทยาลัยบูรพา มีแรงจูงใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความอยู่รอดมีแรงจูงใจระดับปานกลาง

3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มศึกษานิเทศก์ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการสัมพันธ์ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าบรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความสนิทสนมและเป็นกันเอง มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชาและมีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการที่จะเสริมสร้างและพัฒนางานที่ดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานจึงส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สนับสนุนให้ครูทุกคนร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยเหลือให้ความสนิทสนมใกล้ชิดอย่างสม่ำเสมอก่อให้เกิดความอบอุ่นใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เสถียร เหลืองอร่าม (2549) กล่าวว่า ผู้บริหารมีหน้าที่สร้างความเจริญและมั่นคงให้กับหน่วยงาน ควรมีการวางแผนเป็นสำคัญคือการสร้างความเข้าใจในตัวบุคลากร การจัดกิจกรรมให้เกิดมนุษย์สัมพันธ์ การสร้างแรงจูงใจ

การประสานและแก้ไขข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ให้เกิดความเป็นกันเอง ให้สิ่งจูงใจและโอกาสตามความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแรนดอลล์ (Randall, 1987) ได้ทำการวิจัยเรื่องความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติโครงการศึกษาคู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ และปัจจัยส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน

3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ด้านความต้องการความก้าวหน้าโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความก้าวหน้า ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ทั้งนี้เนื่องจากการ ได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้ครูปฏิบัติงานตรงตามความสามารถทำให้ได้งานที่มีคุณภาพสำเร็จตามเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ครูได้มีความรู้และทักษะที่เพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการด้วยการส่งเสริมให้ได้รับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ พาไปศึกษาดูงานจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งการมอบหมายให้ปฏิบัติงานแทนในงานที่มีความสำคัญเพื่อเปิดโอกาสให้ครูและแสดงความสามารถ ทำให้ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนตามความสามารถและความเหมาะสม ซึ่งสิ่งเหล่านี้ในภาพรวมส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มศิษรภูมิ 3 ประกาศสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ความต้องการการดำรงชีวิตโดยรวมอยู่ในระดับมาก (สุเมธ เดียววิเศษ, 2527) การเพิ่มแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงาน นอกจากจะทำให้ผลงาน เป็นไปตามเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ต้องการแล้วยังทำให้ขวัญกำลังใจและความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมีมากขึ้นสิ่งดังกล่าวล้วนนำมาซึ่งความสามัคคีความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานและสอดคล้องกับของ คลีเมนต์ (Clements, 1983) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยจูงใจ) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาจำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงานคือลักษณะของงานรองลงมา ได้แก่ ค่าจ้างการปกครองบังคับบัญชาโอกาสก้าวหน้าเพื่อนร่วมงานและเรื่องทั่ว ๆ ไปองค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอกมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่ม ศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวม

และในรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในครู ก่อให้เกิดความสามัคคี และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้เกิดประสิทธิผลสูงขึ้น นอกจากนี้การที่ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถบริหารโรงเรียนโดยอิสระนั้น ทำให้เกิดความคล่องตัว สามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนแต่ละแห่ง และทำให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 283) ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน โดยศึกษากลุ่มตัวอย่าง จำนวน 230 โรงเรียน เป็นผู้บริหาร 230 คน และครูผู้สอน 981 คน จากการศึกษาพบว่า ประสิทธิภาพจะแตกต่างกันตามขนาด ประเภท นอกจากนี้ยังพบว่า ตัวพยากรณ์ที่จะทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมี 6 ประการ คือ พฤติกรรมผู้นำด้านวิชาการ ขนาดโรงเรียน ความสามัคคีของครู ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ การได้รับการอบรมทางการบริหาร และยิ่งสอดคล้องกับ จุมพล พูลภัทรชีวิน (2532, หน้า 91-92) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนเอกชนที่มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถจัดสวัสดิการของครู วัสดุ อุปกรณ์ สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและพร้อมกว่าโรงเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ต่ำ เพราะครูได้รับการสนับสนุนทางสังคมที่ดียอมเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ซึ่งมีผลต่อการจัดการเรียนการสอนและดำเนินงานให้เกิดประสิทธิผลแก่โรงเรียน

### ข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ด้านประสิทธิผลของโรงเรียนควรมีการพัฒนาความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติเชิงบวก

1.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงในการเรียนการสอนควรมีการประเมินความพร้อมของนักเรียนก่อนทำการเรียนและพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้อยู่ในระดับที่สูงขึ้น

1.2 ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองควรร่วมมือกันเพื่อเตรียมความพร้อมในการศึกษาหาแนวทางในการพัฒนานักเรียนในทุก ๆ ด้านเพื่อส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

1.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ผู้บริหาร ผู้ปกครองมีความพร้อมสามารถปรับตัวและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ได้ควรที่จะมีการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนได้ทันต่อเหตุการณ์บ้านเมืองในปัจจุบัน

1.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียนผู้บริหารและครูควรมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดเพื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาเร่งด่วนที่เกิดขึ้นในโรงเรียนก่อนแล้วจึงร่วมกันหาวิธีแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อลดความขัดแย้งและมีแนวทางอันหนึ่งอันเดียวกันในการแก้ปัญหา

2. ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ผู้บริหารควรเพิ่มระดับการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลในการทำงานถ้าผู้บริหารมีระดับความสัมพันธ์กับครูต่ำอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนส่วนในด้านข้อเสนอแนะมีดังต่อไปนี้

2.1 ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการแสดงความสามารถเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรเกิดความน่าเคารพนับถือและผู้บริหารควรแสดงความสามารถในการทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจซึ่งจะเป็นผลดีต่อการบริหาร

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้ครูเกิดความมั่นใจในการทำงานมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูว่าครูปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามเป้าหมาย เมื่อครูมีขวัญและกำลังใจจะทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนดีมากขึ้น

2.3 ด้านการกระตุ้นเขาวัวปัญญา ผู้บริหารควรมีการแจ้งข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้ครูทราบและกระตุ้นการแก้ปัญหาของครูเพื่อให้เกิดความคิดและแนวทางแก้ปัญหาใหม่ ๆ

2.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรที่จะเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและความมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเพื่อส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงาน

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศูรินทร์ เขต 1 ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

3.1 ด้านความต้องการในการดำรงชีวิตผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีความพึงพอใจกับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่ได้รับ

3.2 ด้านความก้าวหน้าผู้บริหาร โรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้รับการคัดเลือกให้เป็นครูผู้สอนดีเด่นในระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

3.3 ด้านความต้องการสัมพันธ์ ผู้บริหาร โรงเรียนควรมีความเป็นกันเองกับบุคลากรทุกคน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลนำมาประกอบการพัฒนาและแก้ไขปัญหาคาการบริหารงานโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อให้สามารถค้นหาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนได้ถูกต้อง เหมาะสม และชัดเจนมากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กันธอร กุลบุตรดี. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). *ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2542). *การวิเคราะห์สถิติ: สถิติเพื่อการตัดสินใจ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์วิทยาลัย.
- กิติ ตยัคคานนท์. (2535). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: บัตเตอร์ฟลาย.
- กิติชัย รุจิมงคล. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สาขาวิชาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กึ่งกาญจ จิตต์กระวาน. (2553). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกตุฉัตรภรณ์ นาเมืองรักษ์. (2551). *ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2548). *การคิดเชิงวิเคราะห์* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: บริษัท ชัคเชส มีเดีย.

- จินดา อุตมาน. (2548). *ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในพื้นที่ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- จตุพงษ์ ลีประเสริฐ. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. (2532). *รายงานการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเอกชน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ชวลิต หมั่นนุช. (2535). *อิทธิพลของภาวะผู้นำของคณบดีที่มีต่อประสิทธิผลของการบริหารวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชนะชัย นาทลีทา. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทิพมาศ แก้วฉิม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- จิ๋มมพร ศิริจันทพันธ์. (2555). *ประสิทธิผลตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียนอนุบาลสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทศพล เพ็ชรภิมล. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอเวียงสระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธรวรรณ พลหาญ. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.



- ชวัลรัตน์ ไบบัว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงนารถ โช๊ะมณี. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ฐานอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนขยายโอกาส อำเภอบางน้ำเปรี้ยว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพงศ์ เกิดแจ้ง. (2545). *ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตากร สุขะกาตี. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2535). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญรัตน์ แก้วเพชร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดนครราชสีมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 15*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญบา รัตนมงคล. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกิ่งอำเภอ นิคมพัฒนา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ประเวศ วะสี. (2544). *ปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด*. กรุงเทพฯ: อรุณสภาคพรวัว.
- ปาริชาติ เพชรแทน. (2553). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปริญานุก ทองสุก. (2549). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อปัจจัยแรงจูงใจของครู โรงเรียนอาชีวศึกษา เอกชน จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปอแก้ว จันทคุณ. (2551). *การเปรียบเทียบลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและพฤติกรรมผู้นำ ระหว่างทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมแตกต่างกัน: กรณีศึกษาบริษัท โน้มอเตอร์แมน แฟคทอรี (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา อุตสาหกรรมและองค์การ, คณะมนุษยศาสตร์, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปลูตา เพ็งประสพ. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนิดา จิระสถิตถาวร. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวินยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พิมพ์อร สดเอี่ยม. (2547). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการบริหารวิชาการของสาขาวิชาใน ระดับบัณฑิตศึกษาของสถาบันราชภัฏ*. ปริญญาโทบริหารศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พูนสุข สุขประยูร. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขต อำเภอเมืองชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แพรภัทร ยอดแก้ว. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมทางจริยธรรมกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของนักศึกษา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสยาม*. รายงานการวิจัย, มหาวิทยาลัยสยาม.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

- พรรณราย ทรัพย์ประภา. (2557). *จิตวิทยาประยุกต์ในการบริหารธุรกิจและการศึกษา*.  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภรณ์ กิรีดิบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเข้าศึกษาต่อสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารวิชาการศรีปทุม ชลบุรี*, 10(4), 120-129.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
ชลบุรี: มนตรี.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- ยุกตนันท์ หวานฉ่ำ. (2555). *การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน ในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*.  
วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รุ่ง แก้วแดง และชัชฉัตร สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่งกานต์ รอดเรือง. (2546). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, วิทยาลัยราชภัฏราชชนครินทร์.
- รสสุคนธ์ ถิ่นทวี. (2555). *ประสิทธิผลโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วัชรภรณ์ มณีวงษ์. (2541). *แรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2556). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: บ.วีพรินท์ (1991) จำกัด.
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสรสงคราม*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุดาวรรณ เต็มเปี่ยม. (2553). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนาและการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมจิตร อุดม. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหาร โรงเรียนเอกชนระดับประถมศึกษาในภาคใต้*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมภพ แซ่โกว. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมบัติ บุญเกิด. (2548). *ประสิทธิผลโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์. (2541). การประกันคุณภาพการศึกษา: การทบทวนคุณภาพภายในโรงเรียน. *วารสารวิชาการ*, 1(12), 24-36.
- สมยศ นาวิการ. (2546). *การบริหารและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- สมหมาย นาควิเชียร. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, วิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สิทธิพล พหลทัพบ. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3*. การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุทิสรา ศรีตั้งนันท. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุวัฒน์ จุลสุวรรณ. (2554). *การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสายสนับสนุน สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. คุุณินิพนธ์การศึกษาคุณวุฒิปบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและ พัฒนาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุญาณี นิมาอำ (2550). *รูปแบบการบริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- สุเมธ เดียวอิสเรศ. (2527). *พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์.
- เสนาะ ดิยาวัว. (2543). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสถียร เหลืองอร่าม. (2549). *หลักการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: โพธิ์สามต้นการพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. (2559). *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 กลุ่มนโยบายและแผน*. สุรินทร์: โรงพิมพ์ร้านวิทยานิพนธ์.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1. (2557). รายงานผลการประเมินคุณภาพ การศึกษาปีการศึกษา 2557. สุรินทร์: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา องค์กรมหาชน. (2549). มาตรฐาน การศึกษาตัวบ่งชี้ และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับ การศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2549-2553). กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและ ประเมินคุณภาพการศึกษาองค์กรมหาชน.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). สรุปผลการดำเนินงาน 9 ปี ของการปฏิรูปการศึกษา (พ.ศ. 2542-2551). กรุงเทพฯ: วิ.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่แรก. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- โสภา วงษ์นาคเพ็ชร. (2553). การบริหารงานวิชาการกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ศิลปากร.
- อมราภรณ์ ไปเจอะ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรนุช พรินทร์. (2546). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเพชรบุรีพา จังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาจินต์ จรุงผล. (2556). การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ ปรัชญาดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารี กังสานุกุล. (2556). ประสิทธิภาพการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยของโรงเรียน อนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนในจังหวัด สกลนคร. วารสารบัณฑิตศึกษา, 10(48), 73-82.

- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุษณีย์ มงคลพิทักษ์สุข. (2551). *ภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของนายกองค้การบริหารส่วนตำบลกับประสิทธิผลขององค์การ*. วิชานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Andreas, B. G. (1970). *Experimental psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Son.
- Armstrong, D. G., Kenneth, T. H., & Savage, T. V. (1989). *Education an introduction*. London: Collier Macmillan.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industrial, military and educational impact*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Barnard, C. I. (1972). *The functions of the excutives*. Boston: Harvard University Press.
- Barnard, C. L. (1968). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan Publishing Co., Inc.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Chrispeels, J. (1990). Effective school and home-school-community partnership roles: A framework for parent involvement. *School Effectiveness and School Improvement*, 10(2), 401-406

- Clements, F. L. (1983). *Human behavior at work: Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of the leadership*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Cook, C. W., Hunsaker, P., & Coffey, R. E. (1997). *Management and organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1968). *Personnel management* (3<sup>rd</sup> ed.). Cincinnati: South Western.
- Dessler, G. (1998). *Management: Leading people and organizations in the 21 Century*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dessler, G. (1986). *Organization theory integrating Structure and behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall International.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education administration glossary*. Westport, Connecticut: Greenwood.
- Duke, D. L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York: Random House.
- Edmond, R. R. (1979). Programs of school improvement: An overview. *Educational Administration Quarterly*, 5(6), 206-223.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of education*. New York: McGraw-Hill Book.
- Goens, G. A., & Clover, S. I. R. (1991). *Mastering school reform*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- George, J. M., & Jones, G. R. (1999). *Understanding and managing: Organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Massachusetts: Addison-Wesley.
- Gibson, J. L. (1982). *Organizations: Behavior, structure, and process* (4<sup>th</sup> ed.). Texas: Business Publication.
- Gilmer, V. B. (1967). *Industrial and organization psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Griffin, R. W. (1996). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). Houghton: Mifflin.
- Hall, R. H. (1991). *Organizations structures processes and outcomes*. Prentice-Hall: International, Inc.
- Herzberg, F., Mausner B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.



- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2008). *Educational administration: Theory, research, and practice*. (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management*. Singapore: McGraw-Hill.
- Koontz, H. (1980). The management theory jungle revisited. *Academy of Management Review*, 5(4), 175–187.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kendra Van Wagner. (2009). *Transformational leadership*. Retrieved from <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>.
- Lindgren, H. C. (1976). *Educational psychology in the classroom* (5<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). Toward an explanation of variation in teacher's perceptions of transformational school leadership. *Educational Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Loudon, D., & Bitta, A. (1988). *Consumer behavior: Concepts and applications* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw Hill.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: Concepts and practice* (3<sup>rd</sup> ed.). Australia: Wadsworth.
- Luthans, F. (1998). *Organizational Behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The Achieving Society*. New York: D. Van Nostrand Company Inc.
- Morphet, E. L., Johns, R. L., & Reller, T. (1967). *Educational Administration* (2<sup>nd</sup> ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Mott, R. M. (1972). *Organizational effectiveness*. Santa Monica, California: Good Year Publishing Co., Inc.

- Murray, E. J. (1961). *Motivation and emotion*. Englewood Cliffs: PrenticeHall.
- Mullins, L. T. (1985). *Management and organisational behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Ogomaka, U. J. (1986). The factors which motivation at work with special reference to Indonesia Loa Angies archdiocese high school. *Dissertation Abstracts International*, 46(1), 3563-A.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. New York: The Press Clench.
- Pigors, P., & Myers, C. A. (1981). *Personnel administration* (9<sup>th</sup> ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Randall, C. M. (1987). Job satisfactions of chief administrative officers of teacher education programs. *Dissertation Abstracts International*, 41(1), 7112-A.
- Sanford, F. H., & Sman, L. W. (1980). *Psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). Belmont: Brooks Cole.
- Stewart, A. M. (1994). *Empowering people*. Singapore: Pitman Publishing.
- Stuart-Kotze, R., & Roskin, R. (1983). *Success guide to managerial achievement*. Virginia: A frentice-Hall Company.
- Steers, R. M., & Porter, L.W. (1979). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hall Book Company.
- Steer, R. M. (1977). *Antecedents and outcome organization commitment*. Administrative Science Quaterly.
- Strauss, G., & Sayles, L. R. (1960). *Personal the human problems of management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J., Hunt, & Osborn. (1997). *Organizational behavior* (6<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons., Inc.
- Tucker, M. L. (1990). Higher education leadership: Transformational as a predictor of satisfaction effectiveness, and extra effort, Ph.D. Dissertation, University of New Orleans. *Dissertation Abstracts International*, 52(3), 773.
- Virginie, F. (2008). Performance-related pay and work motivation; theoretical and empirical perspective for the french civil service. *International Review of Administrative Sciences*, 74(2), 325-339.
- Vroom, V. H. (1970). *Work and motivation*. New York: John Willey & son.
- Walters. (1978). *Adaptive management of renewable resources*. New York: Mc Graw-Hill.
- Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organization* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (1992). *Leadership in organization*. New Jersey: Prentice-Hall.

Zamuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: Systems change, adaptation and strategy*. Albany: State University.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือในการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือในการขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือในการขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

สำเนา

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 187

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

27 เมษายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาววันวิสาข์ หอมขจร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990020 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยอยู่ในควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทรศัพท์ 0- 3810- 2052  
โทรสาร 0- 3874- 5811

## สำเนา

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 188

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

25 เมษายน 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาววันวิสาข์ หอมขจร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57990020 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยอยู่ในควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภรณ์ อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

สำเนา

ที่ ศธ. 6621.8/ว. 188

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

25 เมษายน 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาววันวิสาข์ หอมขจร นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 5799 0020 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยอยู่ในควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811



#### ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนกลุ่มศิษรภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**  
**ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 1**

---

**คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม**

1. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ  
ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน  
ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
2. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตอบให้ตรงกับสภาพความเป็นจริง
3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้จะทำให้ทราบข้อเท็จจริงอันนำไปสู่การพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานโดยรวมต่อไป โดยข้อมูลที่ท่านตอบเป็นรายบุคคลจะเก็บไว้เป็นความลับและจะไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สุรินทร์ เขต 1

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง เพียง 1 เครื่องหมาย ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ในมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง					
2	นักเรียนส่วนใหญ่สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
3	นักเรียนส่วนใหญ่ได้รับรางวัลทางวิชาการและด้านอื่น ๆ จากการเข้าร่วมการประกวด					
4	นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตาม หลักสูตร					
5	ผู้ปกครองพึงพอใจต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนและ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
6	นักเรียนสามารถพัฒนาตนเองให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ตามศักยภาพ					
7	นักเรียนส่วนใหญ่มีความคิดวิเคราะห์เชิงสร้างสรรค์					
8	เมื่อนักเรียนสำเร็จการศึกษาในโรงเรียนไปแล้วได้รับการยอมรับ จากสังคมหรือหน่วยงานอื่น ๆ					
9	นักเรียนสนใจรักการอ่าน สามารถใช้ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ สื่อต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
10	ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก นักเรียนประพฤติตนเป็นผู้มีระเบียบวินัยและความประพฤติเรียบร้อย					
11	นักเรียนมีคุณธรรม และจริยธรรมที่เหมาะสมตามวัย					
12	ผู้บริหารและครูใน โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของนักเรียนได้					
13	ผู้บริหารและครูตั้งใจอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี					
14	นักเรียนในโรงเรียนสามารถปรับตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม					
15	นักเรียนส่วนใหญ่มีเหตุผลยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
16	นักเรียนส่วนใหญ่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และบุคคลทั่วไป					
17	ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม โรงเรียนมีการนำสื่อและเทคโนโลยีที่มีความทันสมัย เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน					
18	โรงเรียนสามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมได้อย่างเหมาะสม					
19	มีการพัฒนาหรือปรับปรุงโรงเรียนในปีการศึกษาที่ผ่านมาให้ได้ผลดีตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
20	โรงเรียนปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง					
21	โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศทางวิชาการที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
22	ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เมื่อเกิดปัญหาในด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน หลักสูตร หรือปัญหาในด้านผู้ปกครอง ผู้บริหารและคณะครูในโรงเรียนสามารถแก้ปัญหาได้					
23	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ดี					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารมีความเอื้ออาทรและให้การยอมรับต่อคณะครูในการแก้ปัญหา					
25	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาในการบริหาร					
26	ผู้บริหารสามารถวางแผนปฏิบัติงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
27	ผู้บริหารมีส่วนร่วมของชุมชนในการแก้ปัญหของโรงเรียน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มศึกษานิเทศก์ เขต 1

**คำชี้แจง** แบบสอบถามทั้งหมดมี 22 ข้อ ในแต่ละข้อได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้ทางซ้ายมือ และมีตัวเลขแสดงระดับการปฏิบัติทางด้านขวามือให้ท่านพิจารณาว่า ผู้บริหารของท่าน ได้มีพฤติกรรมการบริหารในแต่ละข้อที่กำหนดนั้นอยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ในมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แต่ละระดับมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกโรงเรียน					
3	ผู้บริหารมีความเสียสละทั้งเวลา งบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
4	ผู้บริหารมีความกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้					
5	ผู้บริหารสร้างความเคารพ นับถือ ด้วยการเอาใจใส่ต่อบุคลากรในสถานการณ์ที่เหมาะสม					
6	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่วางไว้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
7	ผู้บริหารสร้างความสามัคคีในโรงเรียนเมื่อมีการปฏิบัติหรือไม่ ปฏิบัติทำงานร่วมกัน					
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจความสามารถของตนเอง ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้					
9	ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกขั้นตอน ของการทำงาน					
10	ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจ พร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน					
	<b>ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา</b>					
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัยเพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน					
12	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา					
13	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียน การสอน					
14	ผู้บริหารนำเสนอความรู้ด้านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบ จุดแข็งและจุดอ่อนของโรงเรียน					
15	ผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือความรู้ใหม่มาเผยแพร่ อย่างสม่ำเสมอ					
	<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>					
16	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสามารถ และความถนัดของแต่ละบุคคล					
17	ผู้บริหารมอบหมายงานส่งเสริมให้ครูพัฒนาความสามารถของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ					
18	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค					
19	ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษาในการทำงานของครู					
20	ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงาน					

**ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่ม ศิษฏกภูมิ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
สุรินทร์ เขต 1**

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อ และพิจารณาว่าในช่องเวลาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ใน  
โรงเรียนนี้ ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด อันเนื่องมาจากการได้รับ  
สิ่งตอบแทนในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในแต่ละข้อ โดยทำเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง  
แรงจูงใจที่ตรงกับความคิดเห็นและความรู้สึกของท่านมากที่สุด ซึ่งแต่ละช่อง  
มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องจาก  
ท่านได้รับปัจจัยข้อนั้นมากที่สุด หรือทุกครั้ง
- 4 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับมาก เนื่องจากท่าน  
ได้รับปัจจัยข้อนั้นมาก หรือบ่อยครั้ง
- 3 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจาก  
ท่านได้รับปัจจัยข้อนั้นปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับน้อย เนื่องจากท่าน  
ได้รับปัจจัยข้อนั้นน้อย หรือได้รับนาน ๆ ครั้ง
- 1 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด เนื่องจาก  
ท่านได้รับปัจจัยข้อนั้นน้อยที่สุด หรือไม่เคยเลย

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
1	ด้านความต้องการดำรงชีวิต ได้รับเงินเดือนเพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน					
2	ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการตามสิทธิ					
3	ได้รับความสะดวกสบายด้านที่พักอาศัย					
4	ได้รับมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ					
5	มีอิสระในการปฏิบัติงาน					
6	ได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ให้ เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
7	ได้รับหลักประกันด้านความมั่นคง คู่ครองชีวิต และทรัพย์สิน ให้ปลอดภัยต่อการดำรงชีพ					



ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
8	มีความมั่นคงในการประกอบอาชีพ					
9	ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน					
10	ได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม					
11	ได้รับการเปิดโอกาสจากผู้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี					
12	ได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อจำเป็นหรือเมื่อเจ็บป่วย					
13	มีส่วนร่วมรับรู้นโยบายในการบริหารงานของโรงเรียน					
14	ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
15	ได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาตัดสินเรื่องต่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา					
	<b>ด้านความต้องการสัมพันธ์</b>					
16	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					
17	มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
18	ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
19	มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน					
20	มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
21	ได้รับการยอมรับในความรู้ ความสามารถ จากผู้บังคับบัญชา					
22	ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน					
23	ได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน					
24	ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา					
25	มีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
	<b>ด้านความต้องการความก้าวหน้า</b>					
26	ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้วิชาการ					
27	ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
28	ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ					
29	ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ					
30	สามารถปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้					
31	ได้ปฏิบัติงานด้านการสอนที่มีปริมาณงานที่เหมาะสม					
32	ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น					
33	มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง					
34	มีโอกาใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
35	ได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ					
36	ได้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
37	มีอิสระในการพิจารณาแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ในหน้าที่					
38	ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
39	ได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยายในโรงเรียน หรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ					

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบทั้งฉบับ

ข้อ	อำนาจจำแนก	ข้อ	อำนาจจำแนก
1	.572	29	.479
2	.503	30	.475
3	.572	31	.596
4	.503	32	.425
5	.497	33	.812
6	.572	34	.816
7	.503	35	.693
8	.497	36	.660
9	.503	37	.685
10	.208	38	.691
11	.407	39	.672
12	.383	40	.699
13	.446	41	.672
14	.503	42	.699
15	.572	43	.761
16	.446	44	.699
17	.446	45	.761
18	.439	46	.641
19	.407	47	.682
20	.407	48	.905
21	.309	49	.506
22	.269	50	.233
23	.212	51	.516
24	.407	52	.707
25	.306	53	.905
26	.503	54	.266
27	.443	55	.681

ข้อ	อำนาจจำแนก	ข้อ	อำนาจจำแนก
28	.648	55	.522
56	.702	73	.865
57	.905	74	.506
58	.526	75	.228
59	.707	76	.313
60	.522	77	.905
61	.667	78	.526
62	.905	79	.905
63	.506	80	.313
64	.905	81	.905
65	.905	82	.526
66	.526	83	.905
67	.905	84	.711
68	.527	85	.905
69	.747	86	.711
70	.228	87	.905
71	.506	88	.516
72	.905		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ = .90