

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

บุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

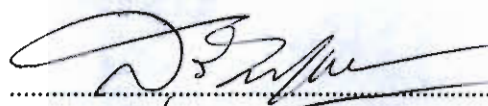
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

มิถุนายน 2558

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ นุชบววรรณ วุฒิสักดิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์



..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร. สุรัตน์ ไชยชมภู)

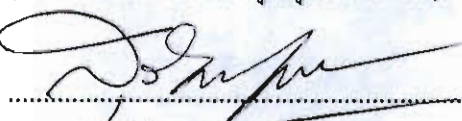


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร. สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



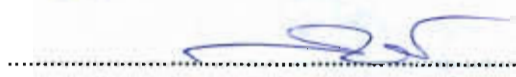
..... ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ดร. กุณวุฒิ กนจลาด)



..... กรรมการ
(ดร. สุรัตน์ ไชยชมภู)



..... กรรมการ
(ดร. สมุทร ชำนาญ)



..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมโภชน์ อเนกสุข)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 1 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2558

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษา ช่วยแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์อย่างดียิ่งจาก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ซึ่งเป็น ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ดร.สมุทพร ชำนาญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อเนกสุข กรรมการที่ปรึกษาร่วม ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบพระคุณประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด และกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ดร.สถาพร พฤษภูมิกล และนายชวิชัย อู่พานิช ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 นายโอภาส ชูช่วย รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 ผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 และผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 2 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด และทุกคนในครอบครัวที่ให้อำนาจใจ และให้การสนับสนุนในการศึกษาค่ในครั้งนี้ทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความมานะ พยายาม จนบังเกิดผลสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาเพื่อตอบแทน แต่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนเท่าทุกวันนี้

บุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์

56950069: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

บุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์: การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง (A STUDY OF ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP INFLUENCING TO TEACHER'S MOTIVATION UNDER OFFICE OF RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ค., สมุทร ชำนาญ, กศ.ค., สมโภชน์ อเนกสุข, กศ.ค., 122 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จำนวนกลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ทั้งหมด 335 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ยและความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สหสัมพันธ์อย่างง่าย สหสัมพันธ์พหุคูณ สัมประสิทธิ์การพยากรณ์และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นคอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ได้ดังนี้

ปัจจัยของใจที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ (Y_1) ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 57.0 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองกรมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_2) และด้านการแก้ปัญหา (X_3) ได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$\text{สมการจากคะแนนดิบ} \quad \hat{Y}_1 = .655 + .398 (X_1) + .294 (X_2) + .129 (X_3)$$

$$\text{สมการจากคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_{y_1} = .414 Z_{x_1} + .314 Z_{x_2} + .137 Z_{x_3}$$

ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Y_2) ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ 56.7 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ประกอบด้วย ด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_2) และด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองกรมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_3) ได้สมการพยากรณ์ ดังนี้

$$\text{สมการจากคะแนนดิบ} \quad \hat{Y}_2 = .592 + .363 (X_1) + .260 (X_2) + .227 (X_3)$$

$$\text{สมการจากคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_{y_2} = .381 Z_{x_1} + .275 Z_{x_2} + .233 Z_{x_3}$$

56950069: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION;M.ED.(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: LEADERSHIP/ TEACHER'S MOTIVATION/ THE OFFICE OF RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA

BUDSABAWAN WUTTISAK: A STUDY OF ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP INFLUENCING TO TEACHER'S MOTIVATION IN THE OFFICE OF RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA. ADVISORY COMMITTEE: SURATH CHAICHOMPU, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN, Ed.D., SOMPOCH ANEGASUKHA, Ed.D., 122 p. 2015.

The purposes of this research were to study administrator's leadership that influence teacher's motivation in the schools under the Office of Rayong Primary Educational Service Area. The sample of this study consisted of 335 teachers in primary schools by means of stratified random sampling. The instrument used for the data collecting was a five level rating scale questionnaire. The statistical devices utilized in analyzing the data were mean, standard deviation, simple correlation, multiple correlation, coefficient of determination, and stepwise multiple regression analysis.

The result of study were as follows:

1. The administrator's leadership and teacher's motivation in the schools under Rayong Primary Educational Service Area were rated at high level.
2. The administrator's leadership positively affected the teachers' motivate statistically significant difference at the level of .05
3. The administrator's leadership could predict teacher's motivation as follows:

Motivation factors (Y_1) the predictors teacher's motivation in the school influencing as a whole at 57.0 percent. had been created the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill (X_1), maintained the emotional balance (X_6) and problem solving (X_7). The predicting value were shown as follows:

$$\text{The raw scores. } \hat{Y}_1 = .655 + .398 (X_1) + .294 (X_6) + .129 (X_7)$$

$$\text{Standard scores equations. } \hat{Z}_{y1} = .414 Z_{x1} + .314 Z_{x6} + .137 Z_{x7}$$

Maintenance factors (Y_2) the predictors teacher's motivation in the school influencing as a whole at 56.7 percent. had been problem solving (X_1), maintained the emotional balance (X_6) and been created the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill (X_7) The predicting value were shown as follows:

$$\text{The raw scores. } \hat{Y}_2 = .592 + .363 (X_1) + .260 (X_6) + .227 (X_7)$$

$$\text{Standard scores equations. } \hat{Z}_{y2} = .381 Z_{x1} + .275 Z_{x6} + .233 Z_{x7}$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบความคิดการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง.....	12
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	14
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน.....	35
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	48
3 วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	55
การหาคุณภาพของเครื่องมือ.....	55
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	60
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	84
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
อภิปรายผลการวิจัย	89
ข้อเสนอแนะ	94
บรรณานุกรม	96
ภาคผนวก.....	107
ภาคผนวก ก	108
ภาคผนวก ข	112
ภาคผนวก ค	120
ประวัติผู้วิจัย.....	122

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน	26
2	เปรียบเทียบผู้ตามในระบะก่อนการได้รับการพัฒนาและภายหลังการพัฒนา.....	28
3	การเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆ ของทีมที่มีประสิทธิภาพ	29
4	องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเวเบอร์	32
5	เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y	41
6	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ.....	53
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ โดยรวมและรายด้าน	62
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านการแก้ปัญหา.....	63
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำ ของครู.....	63
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านทำให้ครูผูกพันต่อ การเปลี่ยนแปลง	64
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ	65
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านภาวะผู้นำสำหรับ องค์การแห่งการเรียนรู้.....	66
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านการรักษาคุณภาพ เชิงอารมณ์.....	67

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองปัจจุัจจุงใจ	68
15 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการได้รับความสำเร็จ.....	68
16 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	69
17 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านความก้าวหน้า...	70
18 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านตัวเอง	70
19 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน.....	71
20 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ปัจจุัย เพื่อการคงอยู่.....	72
21 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านสถานภาพ ในองค์กร	73
22 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านสถานภาพ กับบุคลากรในองค์กร.....	73
23 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านคุณภาพ ของการควบคุมบังคับบัญชา.....	74

สารบัญตาราง (ต่อ)

\ ตารางที่	หน้า
24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านนโยบายและ การบริหารขององค์การ.....	75
25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านเงินเดือน หรือค่าจ้าง.....	75
26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัย จูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน.....	76
27 ค่า <i>Tolerance</i> และค่า <i>VIF</i> ของตัวแปรพยากรณ์.....	77
28 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดจากภาวะของ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน ที่เป็นตัวพยากรณ์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง.....	77
29 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน (ปัจจัยจูงใจ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ	78
30 แสดงค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง	79
31 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัย เพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครู.....	79
32 ค่า <i>Tolerance</i> และค่า <i>VIF</i> ของตัวแปรพยากรณ์.....	80
33 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดจากภาวะของ ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน ที่เป็นตัวพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง.....	80
34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอน (ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ	81

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
35	แสดงค่าสถิติของตัวพหุคูณที่ใช้พหุคูณปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ.....	82
36	คำอำนวยการจำแนกรายชื่อของแบบสอบถาม เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ.....	121

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
2	มิติทั้งสามของทฤษฎี 3 มิติของเรคคิน	19
3	ภาวะผู้นำทางการบริหาร.....	20
4	แสดงตาข่ายแบบผู้นำ.....	22
5	ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์.....	40

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานศึกษา เป็นสถาบันตามกฎหมายที่มีหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของภาครัฐหรือภาคเอกชน โดยมีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียน ได้มีความรู้ความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในมาตราที่ 6 พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กำหนดไว้ว่า การจัดการศึกษา ต้องเป็น ไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยมุ่งพัฒนา ผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลกยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ผู้บริหารสถานศึกษานับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำ โดยส่งผลต่อการพัฒนาการศึกษาเป็นอย่างมากโดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้อง เป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มรู้จักปรับปรุงแก้ไขความสามารถ ในการ โน้มน้าวจิตใจมีความเข้าใจในบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทนรับผิชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความ ช่วยเหลือผู้อื่นและความยุติธรรมลักษณะดังกล่าวไม่ได้หาได้ง่าย ๆ ในสถานศึกษา ที่หายากยิ่งกว่านั้น คือ ภาวะผู้นำ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 325) สอดคล้องกับเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานรวมทั้งผู้ตามสามารถมองตนเองและมองงาน ในแง่มุมหรือ กระบวนทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจของทีมและขององค์การ รวมทั้งยังสามารถพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นและมี ศักยภาพมากขึ้นผู้บริหารสถานศึกษาจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจ เฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา การบรรลุผลสำเร็จแห่งตนและ ความเป็นอยู่ที่ดีของทั้งตนเองและของผู้อื่นรวมทั้งขององค์การและสังคม ผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกรอบมพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์การสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและ องค์การสูงขึ้นแม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีความจำกัดเพียงใดก็ตาม (กระทรวงศึกษาธิการ,

2546, หน้า 2-3) การบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ภาวะผู้นำ กระจายความรับผิดชอบในรูปแบบต่าง ๆ ไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาในสถานศึกษาและใช้ภาวะผู้นำ ให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงโดยสามารถปรับตัวให้เข้ากับทุกสถานการณ์และใช้ความรู้ ความสามารถในการบริหารงานนอกจากนี้กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการ ประเมินคุณภาพภายในและภายนอกของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2547 เพื่อการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติด้วยการประเมินคุณภาพการศึกษา ด้านผู้บริหาร ด้านครูและด้านผู้เรียน โดยเฉพาะมาตรฐานด้านผู้บริหารได้มีการกำหนดให้มีการจัด องค์กร โครงสร้างและการบริหารอย่างเป็นระบบครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษา สถานศึกษา มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสามารถในการบริหาร จัดการ มีความคิดริเริ่มและวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนเป็นแบบอย่าง (วราเทพ ภูมิภักดีพรรณ, 2550, หน้า 3-4)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จของงานในองค์การถ้าสมาชิกในองค์การ ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานขาดประสิทธิภาพเกิดการขาดงานหรือ อาจเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมา ผู้บริหารสถานศึกษาควรตระหนักถึงความสำคัญของแรงจูงใจที่จะ สร้างความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ การที่องค์กรจะผลักดันและ กระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานกันอย่างแข็งขันรวมถึงทุ่มเทร่างกายแรงใจให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ เพื่อที่จะเป็นส่วนสำคัญผลักดันให้องค์กรเจริญก้าวหน้าจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ คุณค่าทำให้องค์การจะต้องอาศัยการสร้างแรงจูงใจ (ชมพูนุช สิงห์สาคร, 2554) แรงจูงใจภายใน ตนเองนี่จะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จอย่างไม่ทอดทิ้งเป็นแรงขับที่สำคัญ การที่จะทำให้สมาชิกในองค์การสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีและมีแรงจูงใจในการทำงานจึงเกิดจาก ความร่วมมือร่วมใจของทั้งผู้บริหารสถานศึกษาและสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กรที่จะสร้างแนวทาง ในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อให้มีประสิทธิผลที่ดี ความต้องการและแรงจูงใจจะเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญเพื่อให้การบริหารงาน เกิดความสามัคคีตลอดจนการสร้างเสริมและความกระตือรือร้นจากหลักการบริหารที่กล่าวว่า องค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน องค์กรจึงมีความเกี่ยวข้องกับระหว่างคนกับงาน ทั้งนี้ เพราะคนเป็นผู้สร้างงานขึ้นนั่นเอง การปฏิบัติงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายผู้บริหาร จึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจมีความสามารถในการจูงใจเพื่อให้สมาชิกในองค์การร่วมมือกันทำงาน อย่างเต็มศักยภาพเกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะ ในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัว เกิดความคาดหวัง เพื่อผลักดันให้สมาชิกแสดงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน (ภารดี อนันต์นารี, 2552, หน้า 112) หากผู้ปฏิบัติงาน

มีแรงจูงใจในการทำงานจนประสบผลสำเร็จก็จะสามารถปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน
 สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยกระตุ้นรวมทั้งส่งเสริมสุขภาพจิตที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้าง
 ความรักความผูกพันของผู้ปฏิบัติงาน การปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจ
 ให้กับสมาชิกในองค์กรซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าองค์ประกอบ
 อื่น ๆ โดยในระดับสถานศึกษาจะมีหน้าที่รับผิดชอบ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอนจะปฏิบัติงาน
 เกี่ยวกับการเรียนการสอนในการดำเนินงานเพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ของโรงเรียน
 จะได้รับความร่วมมือระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน โดยอาศัยกระบวนการบริหาร
 จัดการที่ทำงานสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
 (ชันณานูช ปิ่นทองคำ, 2555)

ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและ
 ส่งผลต่อความสำเร็จของงานซึ่งการบริหารงานในยุคของการเปลี่ยนแปลงด้านการศึกษาจึงมี
 ความต้องการผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำ ซึ่งจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
 ครูผู้สอนสามารถจูงใจให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มใจ หลักสำคัญ
 อีกประการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาคควรมี คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานหรือสมาชิก
 ในองค์กร การที่องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ
 ของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจมีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็ม
 กำลังความสามารถหัวใจสำคัญของการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ การจูงใจการให้
 ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจถึงความต้องการของ
 ผู้ร่วมงานและสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกอุทิศตน
 เพื่องาน (กฤติยา พิภูลทอง, 2556) สอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2556, หน้า 241) กล่าวว่า คน
 เงิน วัสดุ และการจัดการเป็นทรัพยากรพื้นฐานของการบริหาร ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร
 สถานศึกษาในการที่จะใช้วิธีการอย่างไรที่จะให้ได้ถึงเป้าหมายของงานและความพึงพอใจใน
 การทำงานสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตระหนักถึงก็คือ การ โน้มน้าวจิตใจของผู้ได้บังคับบัญชา
 และผู้ร่วมงานให้เกิดขวัญกำลังใจและเสริมสร้างพลังสามัคคีในการปฏิบัติงานเพื่อนำองค์กรไปสู่
 เป้าหมายที่ตั้งไว้ วิธีที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะผสมผสานจิตใจของผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ
 ในการปฏิบัติงานอันเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ การสร้างขวัญและกำลังใจ
 ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งสถานะของประเทศไทยในสังคมโลก ประเทศไทยเป็นประเทศขนาดกลาง
 มีรายได้เฉลี่ยต่อหัวของประชากรค่อนข้างต่ำคุณภาพของประชาชนยังด้อยกว่าประเทศอื่น ๆ
 มาตรฐานความเป็นอยู่ ส่วนใหญ่ยังอยู่ในระดับต่ำกว่าที่เศรษฐกิจสังคมโลกมีการแข่งขัน
 เพื่อตัวใครตัวมันมากขึ้นมี ความไม่สมดุลมากขึ้นและการเติบโตทางการผลิตการค้าชะลอตัว ทำให้

เศรษฐกิจไทยซึ่งพึ่งพาเศรษฐกิจโลก พื้นตัวได้ยาก จึงจำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา เพื่อเป็นพื้นฐานในการแก้ปัญหาดังกล่าว สถานะและปัญหาของการศึกษาไทย รัฐบาลยังให้ความสำคัญกับการศึกษาปฐมวัยน้อยเกินไป ทั้ง ๆ ที่เด็กวัยนี้เป็นหัวใจหัวต่อที่สำคัญที่สุด สมองกำลังพัฒนาสูง เรียนรู้ได้ไว หากพลาด โอกาสนี้จะเกิดผลลบทั้งชีวิต ในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา ยังให้บริการไม่ทั่วถึงในแง่ปริมาณและคุณภาพในส่วนของครูอาจารย์ ปัญหาส่วนใหญ่ คือ การขาดแรงจูงใจและขาดความรู้ความสามารถ และที่สำคัญรัฐบาลขาดงบประมาณในการบริหารการศึกษาความถ่างห่างของการดำเนินงาน แบ่งเป็น ด้านตัวครู เช่น ขาดแรงจูงใจ ขาดความสามารถ เป็นหนี้ทั้งในและนอกระบบ ด้านงบประมาณ มีสำหรับดำเนินการน้อย ด้านสื่อและเทคโนโลยียังมีน้อยและไม่ทันสมัย กระบวนการเรียนรู้ครูยังขาดทักษะในกระบวนการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ครูยังใช้วิธีสอนแบบเดิม ไม่พัฒนา การบริหารจัดการ ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่มีความสามารถพอ ในการบริหารงานในโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงของสังคมและเศรษฐกิจ สังคมมีการเปลี่ยนแปลงไป การศึกษาต้องพัฒนาให้สอดคล้องกันไปด้วย ตลอดจนระบบเศรษฐกิจที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำรงชีวิต การศึกษาก็ต้องปรับปรุงให้สอดคล้องด้วยเช่นกัน (อัญญรัตน์ นาเมือง, 2553) จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่ต้องนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่สถานศึกษา รวมทั้งสร้างการจูงใจให้ครูผู้สอนเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้เต็มตามความรู้ความสามารถ การกำหนดแนวทางและทิศทางสถานศึกษาจึงมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพทางด้านการเรียนการสอนให้สอดคล้องต่อความเปลี่ยนแปลงส่งเสริมการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมให้บุคลากรทำงานเป็นทีมมีอำนาจในการตัดสินใจซึ่งส่งผลในการสร้างขวัญกำลังใจและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานแต่ในทางปฏิบัติผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดทักษะในการบริหารจัดการไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดอุปสรรคเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนรวมทั้งการทำงานของครูทำงานตามคำสั่งเท่าที่ได้รับมอบหมายไม่มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ครูส่วนใหญ่ขาดทักษะในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน มีภาระงานที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนมาก สอนไม่เต็มเวลาและไม่เต็มความสามารถ สภาพดังกล่าวจึงทำให้ครูเกิดความท้อแท้และขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การที่จะทำให้ครูผู้สอนสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงควรเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทั้งฝ่ายบริหารและสมาชิกในองค์กร แต่ปัจจุบันสภาพปัญหาบุคลากรขาดขวัญและกำลังใจ บุคลากรทุกฝ่ายมีไม่สมดุลกับงานและต้องรับผิดชอบภาระหนักที่มีค่าครองชีพสูง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยความยากลำบากมีข้อจำกัดอย่างมากในการขอเลื่อนวิทยฐานะ ความแตกต่างของคาบสอนในสถานการณ์จำนวนขาดแคลนทำให้ข้าราชการที่ดี เก่ง หาช่องทางโยกย้ายไปอยู่ในสถานศึกษาแห่งอื่นหรือลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ การบริหารงาน

มีความซับซ้อนไม่อำนวยความสะดวกในองค์การมีความก้าวหน้าทำให้ครูขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่, 2556)

จากปัญหาดังกล่าวดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ อันจะส่งผลให้ครูผู้สอนเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลแก่คุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาตลอดจนกำหนดนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนให้มีประสิทธิผลและพัฒนาประสิทธิภาพการจัดการศึกษา

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ อยู่ในระดับใด

3. มีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาใดบ้างที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา...

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา... ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

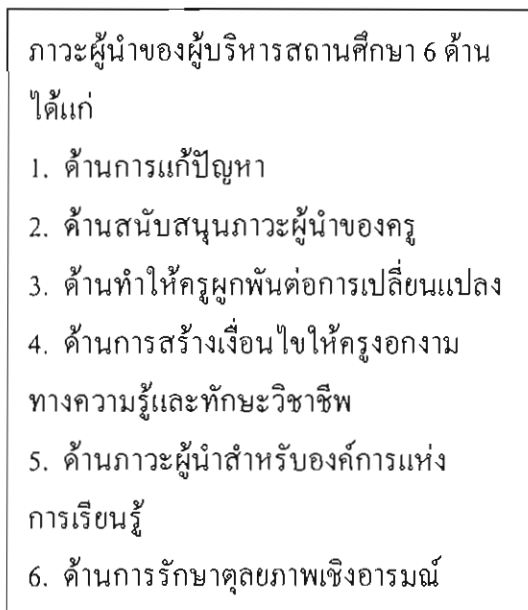
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา...

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา... ได้

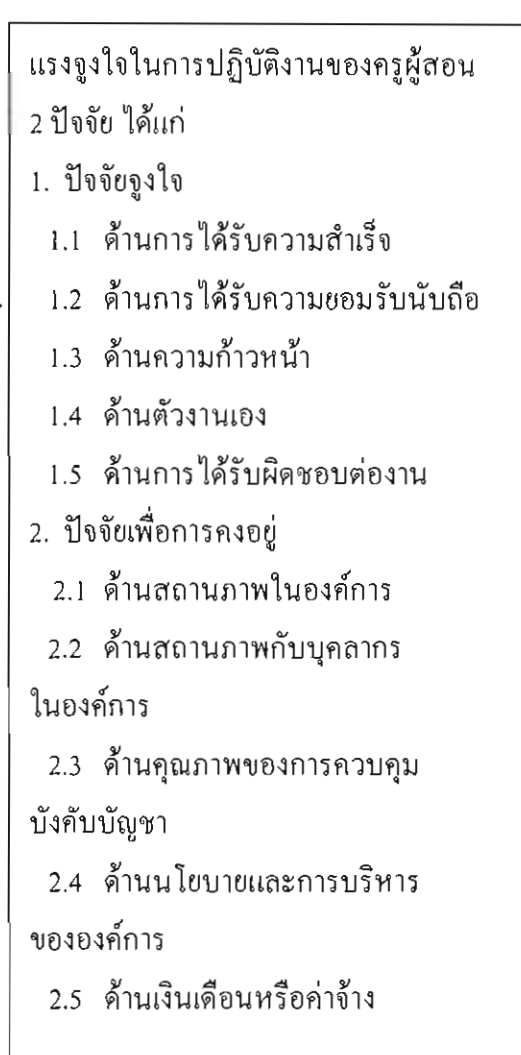
กรอบความคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจในการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา... โดยอาศัยแนวคิดของไลธวูด, เจนซี และสไตน์บิช (Leithwood, Jantzi, & Steinbech, 1999) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดีทั้ง 6 ด้าน เป็นตัวแปรอิสระ และอาศัยแนวคิดทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เป็นตัวแปรตาม และแนวคิดภาวะผู้นำของเบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นกรอบความคิดการวิจัย ดังภาพที่ 1

ตัวแปรอิสระ



ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบความคิดในการวิจัย

ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการวิจัยมีดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี 6 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหา (Problem solving) ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (Fostering teacher leadership) ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (Building teacher'

commitment to change) ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (Creating the conditions for growth in teachers' professional knowledge and skill) ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (Leadership for learning organization) ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์ (Maintaining the emotional balance) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) และปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors)

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประมศศึกษาระของปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,561 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประมศศึกษาระของปีการศึกษา 2556 จำนวน 335 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) และทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียนเพื่อให้กลุ่มตัวอย่างกระจายครอบคลุมประชากรทุกขนาดของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรต้น ได้แก่

1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำของไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี 6 ด้าน

1.1.1 ด้านการแก้ปัญหา

1.1.2 ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู

1.1.3 ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.1.4 ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ

1.1.5 ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.6 ด้านการรักษาดุลยภาพเชิงอารมณ์

2. ตัวแปรตาม ได้แก่

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทั้ง 2 ปัจจัย คือ

2.1.1 ปัจจัยจูงใจ

2.1.1.1 ด้านการได้รับความสำเร็จ

2.1.1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

2.1.1.3 ด้านความก้าวหน้า

- 2.1.1.4 ด้านตัวเอง
- 2.1.1.5 ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน
- 2.1.2 ปัจจัยเพื่อการคงอยู่
 - 2.1.2.1 ด้านสถานภาพในองค์กร
 - 2.1.2.2 ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร
 - 2.1.2.3 ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา
 - 2.1.2.4 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร
 - 2.1.2.5 ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของครูผู้สอนเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี 6 ด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหา ร่วมกันและสามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหาสามารถใช้ความเข้าใจอันต้องแท้ใน ทฤษฎีและเทคนิคการแสวงหาความรู้ในการวิเคราะห์ประเด็นและปัญหาสำคัญได้อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ

1.2 ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจ ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันในการร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้ และร่วมกันดำเนินงานให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีแนวมาตรฐานตามเป้าหมาย

1.3 ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกำหนดทิศทางของผู้นำ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมสร้างจิตตาคือเป้าหมายของโรงเรียน รวมไปถึงการแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูงผู้นำจะพยายามหาหนทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพ และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

1.4 ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองกวมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคลเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดเป็น วัฒนธรรมของการเรียนรู้ ทำให้ครู และผู้บริหาร โรงเรียนมีพัฒนาการสมรรถนะในการทำงาน ของตนไปด้วยกัน

1.5 ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างบรรยากาศและ เงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน สามารถเป็นทั้งผู้สร้าง โอกาสและ เป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจ

วัฒนธรรมโครงสร้างและทรัพยากร

1.6 ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ หมายถึง ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียดและภาวะไฟไหมดเชื้อของครูมีการแนะนำการเตรียมความพร้อมของครูเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอมีการให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ที่ครูไม่เข้าใจส่งผลให้งานสามารถดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน คือ กระบวนการหรือสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนาแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้าโดยอาศัยระบบของการให้รางวัลเป็นเครื่องมือที่สามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจได้ ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของครูผู้สอน ทั้ง 2 ปัจจัยดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของครูผู้สอนที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวกระตุ้นให้ครูผู้สอนทำงานด้วยความพอใจและเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

2.1.1 การได้รับความสำเร็จ หมายถึง การที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การที่มีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง และเมื่องานสำเร็จเกิดความพึงพอใจในความสำเร็งนั้น เช่น การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการในการปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการตัดสินใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน

2.1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยภายในสถานศึกษา การได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพครู

2.1.3 ความก้าวหน้า หรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง หมายถึง การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบผลสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการพัฒนาจากการฝึกอบรม

2.1.4 ตัวงานเอง หมายถึง ความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติต้องอาศัยการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่ใช้ความคิดมีความท้าทายในความสามารถ ความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำตรงกับความถนัดและตรงตามความรู้ที่ได้เรียนมา

2.1.5 การได้รับผิดชอบต่องาน หมายถึง การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสมในปริมาณงาน การได้รับความเชื่อใจในการรับผิดชอบต่องานและได้รับมอบหมาย

ในงานที่สำคัญ

2.2 ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ หมายถึง ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเป็นเพียงสิ่งสกัดกั้นไม่ให้ครูผู้สอนเกิดความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่ง โดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ครูผู้สอนจะได้รับการตอบสนอง หากผู้นำไม่มีหรือให้ไม่เพียงพอครูผู้สอนจะไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งอาจจะเรียกอีกชื่อหนึ่ง คือ ปัจจัยสุขอนามัย ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน ได้แก่

2.2.1 สถานภาพในองค์การรวมถึงสภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายที่ทำงาน เช่น เสียง บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อครูผู้สอนและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.2.2 สถานภาพกับบุคลากรในองค์การ หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันกับเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.2.3 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร การแสดงความห่วงใยต่อครูผู้สอนในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปกครองสมาชิกในสถานศึกษา

2.2.4 นโยบายและการบริหารขององค์การรวมทั้งความมั่นคงในงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารของสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา ได้แก่ นโยบาย การควบคุมดูแลระบบชั้นตอนของสถานศึกษา ข้อบังคับ วิธีการทำงาน วิธีการบริหารงาน การแบ่งงาน และการแข่งขันนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.2.5 เงินเดือนหรือค่าจ้าง หมายถึง ผลตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของเงินเดือนหรือค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่เหมาะสมกับงานที่ทำ นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาที่มีหน้าที่ ควบคุม กำกับ ดูแล การจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านค่าย อำเภอบ้านฉาง อำเภอปลวกแดง และอำเภอนิคมพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ประกอบด้วย อำเภอแกลง อำเภอวังจันทร์และอำเภอเขาชะเมา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยมีการนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 กำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีหน้าที่การบริหารจัดการการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และกฎกระทรวงว่าด้วยการกำหนดหลักเกณฑ์การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา จัดตั้งงบประมาณและจัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษา ตลอดจนจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา กำกับ ติดตาม ประเมินผลสถานศึกษา ในสังกัดและระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ มีเขตพื้นที่ครอบคลุมอยู่ในความรับผิดชอบ 8 อำเภอด้วยกัน แบ่งออกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 ประกอบด้วย 5 อำเภอ คือ อำเภอเมืองระยอง อำเภอบ้านฉาง อำเภอบ้านค่าย อำเภอปลวกแดงและอำเภอนิคมพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 2 ประกอบด้วย 3 อำเภอ คือ อำเภอแกลง อำเภอวังจันทร์และอำเภอเขาชะเมา ตลอดจนกำกับดูแลรับผิดชอบข้าราชการพนักงานราชการและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อจัดระบบการจัดการศึกษา โดยในปี พ.ศ. 2556 มีผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1

จำนวน 1,719 คน นักเรียน 43,251 คน และ โรงเรียนในสังกัด 116 โรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 2 จำนวน 1,057 คน นักเรียน 21,844 คน และ โรงเรียนในสังกัด 89 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยมีความมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นใน โรงเรียน ทุกโรงเรียนจึงมีนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนใน 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณภาพ หมายถึง การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพเป็นไปตามปณิธานและภารกิจ ของการจัด การศึกษาของเขตพื้นที่ ประกอบด้วยภารกิจหลัก คือ การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ให้สูงขึ้น นักเรียนอ่านออกเขียนได้ และอ่านคล่อง เขียนคล่องทุกคน นักเรียนมีความสามารถ ในการใช้กระบวนการคิด นักเรียนมีความสามารถในการคิดคำนวณ นักเรียนมีความสามารถ ในการสนทนาภาษาอังกฤษ นักเรียนรู้จักอนุรักษ์ และซาบซึ้งในประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และประวัติศาสตร์ชาติไทย โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและ โรงเรียน มีการนิเทศภายในอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

2. ด้านคุณธรรม หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกที่คิดด้วยการปฏิบัติเป็นที่ประจักษ์ คือ นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์และนักเรียนมีกิริยามารยาทที่เรียบร้อย

3. ด้านบรรยากาศ หมายถึง การจัดสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกของ โรงเรียนและห้องเรียน ให้เป็นระเบียบเรียบร้อยส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ โรงเรียนมี บรรยากาศภายในห้องเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนมีบรรยากาศภายนอกห้องเรียนที่ร่มรื่น สวยงาม เอื้อต่อการเรียนรู้ โรงเรียนมีห้องน้ำ ห้องส้วมที่สะอาด ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ จากนโยบายดังกล่าว โรงเรียนในสังกัดทุกแห่งนำสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม เพื่อรองรับ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่มุ่งเน้นความสามารถด้านการอ่าน การเขียน (Literacy) ความสามารถด้านการคิดคำนวณ (Numeracy) และความสามารถด้านการใช้ เหตุผล (Reasoning abilities) รวมทั้งยังมีการกำหนดการกลยุทธ์ทำงานไว้ 5 กลยุทธ์ กับ 4 จุดเน้น คือ

กลยุทธ์ 1 พัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้น นักเรียนสามารถ อ่านออกเขียนได้คิดคำนวณได้

กลยุทธ์ 2 ให้โรงเรียนจัดจรรยาบรรณ คุณธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทย การน้อมนำ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ไปสู่การปฏิบัติอย่างแท้จริง

กลยุทธ์ 3 สร้างโอกาสให้กับ โรงเรียน ให้เด็กคือโอกาส ได้เรียนทุกคนเรียนจนจบ หลักสูตรที่กำหนด

กลยุทธ์ 4 ให้ครูมีความรู้เสริมทักษะเพิ่มขึ้นเพื่อรองรับประชาคมอาเซียนปี พ.ศ. 2558
 กลยุทธ์ 5 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
 ส่วนจุดเน้น 4 ประการ ได้แก่ 4 อ.

1. อ.โอเน็ต การเรียนระดับชาติ ป.6 และ ม.3 มีบทการเรียนที่สูงขึ้น อ่านออกเขียนได้
2. อ.อังกฤษ อีกไม่นานภาษาอังกฤษจะเป็นภาษากลางอาเซียน 10 ประเทศ ให้ครู
 นักเรียนจัดการเรียนการสอนเพื่อได้ฟังการพูดได้คล่องรับกับอาเซียน
3. อ.อาชีพ ให้เด็กใช้ทักษะพื้นฐานสู่อาชีพ นอกจากโอเน็ต ภาษาอังกฤษ
4. อ.อาเซียน นักเรียนต้องรู้เรื่องการปกครอง เศรษฐกิจทางสังคม วัฒนธรรมของอาเซียน
 การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ดามพระราชบัญญัติ
 ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีการจัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่
 การศึกษา (มาตรา 34) และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาชั้นพื้นฐานเฉพาะที่เป็นสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน
 ให้มีฐานะเป็นนิติบุคคล (มาตรา 35) ทำให้มีความคล่องตัวในการบริหารงานและสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษาของมีหน้าที่ดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม สถานศึกษาชั้นพื้นฐานและสนับสนุน
 สถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่ให้จัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา
 ชั้นพื้นฐาน

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่ง
 ผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วย
 ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม สามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการ
 ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, pp. 214-215; Yukl, 2006)

ผู้นำ ในความหมายของผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าหน่วยงานภายในองค์การ
 เป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่มเพื่อที่จะกำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่มมีความสัมพันธ์กัน
 ที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่มเป็นบุคคลที่มีบุคคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือ
 และเชื่อฟัง ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ ในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีผู้นำแต่ละระดับอยู่เสมอ
 เพราะถ้าไม่มีแล้วหน่วยงานนั้นจะขาดระเบียบวินัย ไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่จะทำงาน
 อย่างจริงจัง และขาดกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหา (Fiedler, 1987)

ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่าง
 ก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น อาจจะเป็น

บุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักและเป็นเอกภาพ โดยเฉพาะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (ศิริโสภาคย์ บุรพาเดชะ, 2535 อ้างถึงใน มัลลิกา ดันสอน, 2544, หน้า 47; วิภาดา คุปตานนท์, 2544, หน้า 237)

สรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูงและบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่ม ให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การชี้แนะ สั่งการ หาแนวทาง เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้ ผู้นำจำเป็นต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ประกอบไปด้วยลักษณะต่าง ๆ ทั้งลักษณะส่วนตัว และยังคงมีความสามารถในการทำงานและการบริหารจัดการอีกด้วย

สำหรับความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ นั้นเป็นความพยายามของผู้นำที่จะต้องอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจสั่งการหรือไม่ก็ได้เพื่อที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามที่จะเข้ามามีส่วนร่วมมือกันเพื่อให้ไปสู่เป้าหมาย เป้าหมายนี้จะต้องมีนัยสำคัญไม่ใช่แค่การทำให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเท่านั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นพฤติกรรมกรณำของผู้นำที่ทำให้เกิดการปฏิบัติการที่สร้างความเคลื่อนไหวให้เกิดขึ้นในองค์กรตามทิศทางที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำ จึงเป็นศิลปะในการทำให้เกิดอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงานเพื่อให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย ความสำเร็จของกลุ่มเป็นเครื่องบ่งชี้ประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ (Kellerman, 1999 cited in Lambert, 2003)

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นความสามารถของผู้นำที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ให้ความหมายที่แสดงออกถึงคุณค่าและสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่จะก้าวออกมานอกกรอบวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่มกระบวนการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการขององค์กรให้เกิดการปรับตัวได้มากขึ้นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้ทิศทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่ม โดยรวมและพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (Jacobs & Jaques, 1990; Schein, 1992)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้คนในองค์กรตระหนักถึงสิ่งที่จะต้องกระทำร่วมกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจและความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้กับองค์กร (Drath & Palus, 1994) สำหรับความหมายของภาวะผู้นำดูบริน (DuBrin, 2013) ให้นิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมที่มีส่วนร่วม (Partnership) ระหว่างผู้นำ (Leader) และสมาชิกของกลุ่ม (Group member) เพื่อดำเนินการให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย (Purpose) ได้ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้แสดงออกโดยกระบวนการ

เนลสัน และควิก (Nelson & Quick, 1997) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน กีบสัน, ไอแวนเซอร์วิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้ อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อ พฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น 4 ประการ

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและ แนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึง วิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจาก พนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้าง พันธกิจ วิสัยทัศน์และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจาก ความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่ นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงาน ที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลัก ที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจัง จะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและ ระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่ม หรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้าง สภาพที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษ เฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถ ปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย

กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

คำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กัน เมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำของคนนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่อยู่ในตนเองที่ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสัมผัส การนำเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเอง ที่สร้างความโดดเด่นในกลุ่ม ทำให้เป็นที่ยอมรับของกลุ่มที่จะให้ความไว้วางใจและเชื่อว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ ทำให้ได้รับความร่วมมือและที่นอกเหนือไปจากนั้นคือการได้รับความเคารพนับถือ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมการใช้อิทธิพลเพื่อควบคุม สั่งการ เคลี้ยกล่อม ชูงใจ ให้ผู้ตามหรือกลุ่ม ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมาย หรือความเป็นผู้นำนั่นเอง ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งใจ คุณสมบัติของผู้นำมีหลายอย่าง หลายด้าน ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นให้ถูกต้องและได้ผลดี ภาวะผู้นำ ที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล ๆ หนึ่ง ไม่ใช่เป็นเรื่องที่สามารถเกิดขึ้นเอง โดยธรรมชาติได้เลย การที่คน ๆ หนึ่งจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องเกิดจากการฝึกฝน การเลียนแบบ จากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่สั่งสมมา ผู้นำควรตระหนักอยู่เสมอว่า ภาวะผู้นำ วุฒิความสามารถ ตลอดจนมุมมองของผู้นำนั้น ยังเป็นสิ่งที่สามารถล้ำสมัยได้ ไม่มีผู้นำคนไหนที่จะสามารถนำได้ทุกเวลา ทุกสถานการณ์ ผู้นำมีที่มาไม่เหมือนกัน

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีผู้สนใจและศึกษาค้นคว้ากันอย่างกว้างขวาง ดังนี้

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) ตามแนวคิดของยูคัล (Yukl, 2006, p. 178) ได้ประมวลผลจากการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถสรุปได้ ดังนี้

1.1 ด้านคุณลักษณะผู้นำ (Trait) ประกอบด้วย

1.1.1 ปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี (Adaptable)

1.1.2 มีความไวต่อสภาพแวดล้อม (Alert)

1.1.3 มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) มุ่งมั่นความสำเร็จ (Achievement-oriented)

1.1.4 ชอบทำงานเชิงรุก (Assertive)

- 1.1.5 สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ (Co operative)
 - 1.1.6 มีความสามารถด้านการตัดสินใจ (Decisive)
 - 1.1.7 เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ (Dependent)
 - 1.1.8 ครอบงำความคิดคนอื่นได้ (Dominant)
 - 1.1.9 มีพลังในตัวสูง (Energetic)
 - 1.1.10 มีความขยันหมั่นในการทำงาน (Persistent)
 - 1.1.11 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confident)
 - 1.1.12 มีความอดทนต่อแรงกดดันหรือความเครียด (Tolerant of stress)
 - 1.1.143 มีความรับผิดชอบ (Willing to assume responsibility)
- 1.2 คุณลักษณะด้านทักษะของผู้นำ (Skills) ประกอบด้วย
- 1.2.1 มีความเฉลียวฉลาด (Clever or intelligent)
 - 1.2.2 มีทักษะในการคิด (Conceptually skilled)
 - 1.2.3 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative)
 - 1.2.4 มีบุคลิกวิธีแบบการทูต (Diplomatic and tactful)
 - 1.2.5 มีทักษะในการพูด (Fluent in speaking)
 - 1.2.6 มีความรู้ความสามารถในการทำงาน (Knowledgeable about the work)
 - 1.2.7 มีทักษะทางการบริหาร (Organized)
 - 1.2.8 มีทักษะการจูงใจ (Persuasive)
 - 1.2.9 มีทักษะทางสังคม (Socially skilled)
2. ดูบริน (DuBrin, 2013, pp. 33-47) เสนอว่าคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ประกอบด้วยคุณลักษณะดังต่อไปนี้
- 2.1 คุณลักษณะทั่วไป (General personality traits) ได้แก่
 - 2.1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)
 - 2.1.2 ความสุภาพ อ่อนน้อม (Humility)
 - 2.1.3 น่าไว้วางใจ (Trust worthiness)
 - 2.1.4 โปร่งใส ตรวจสอบได้ (Authenticity)
 - 2.1.5 กล้าแสดงออก (Extroversion)
 - 2.1.6 การแสดงออกเชิงรุกที่เหมาะสม (Assertiveness)
 - 2.1.7 มองโลกในแง่ดี มีความอบอุ่น (Enthusiasm, optimism, and warmth)

2.2 คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน (Task-related personality traits) ได้แก่

2.2.1 มุ่งมั่นต่องานและบุคคล (Passion for the work and the people)

2.2.2 มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence)

2.2.3 มีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่น (Flexibility and adaptability)

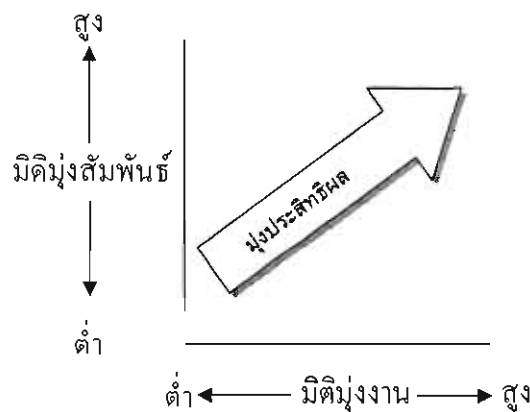
2.2.4 มีรัศมีการควบคุมในองค์การ (Internal locus of control)

2.2.5 มีความกล้าหาญ (Courage)

การใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) มาสารธนำมาใช้ได้ตั้งแต่กระบวนการในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหรือเป็นองค์ประกอบเบื้องต้นในการศึกษาเรียนรู้บุคคลและการตัดสินใจเลือกบุคคลได้อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นทิศทางในการพัฒนาองค์การ

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership)

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) ตามแนวคิดของเรดดีน (Reddin's 3-D management style theory) (Reddin, 1970) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี 3 มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับแบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1987) บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดีน แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ



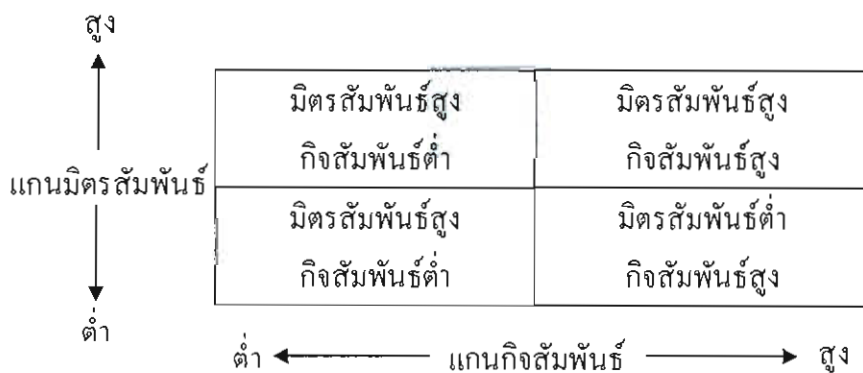
ภาพที่ 2 มิติทั้งสามของทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin's 3-D management style theory)

1.1 มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ (Task orientation) เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก

1.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ (Relation orientation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้างใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness orientation)

2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (The Ohio State University leadership studies) ในช่วงปี ค.ศ. 1945 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ได้ทำการศึกษาแบบเจาะลึก เพื่อหาพฤติกรรมผู้นำในการปฏิบัติ หน้าที่ต่าง ๆ พบว่า พฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่นั้นแยกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ



ภาพที่ 3 ภาวะผู้นำทางการบริหาร (Ohio' State leadership studies) (DuBrin, 2013, p. 100)

2.1 พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างหรือมุ่งงาน (Initiating structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำจัดโครงสร้างและขอบเขตงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ได้แก่

2.1.1 การมอบหมายงาน

2.1.2 การจัดทำมาตรฐานงาน

2.1.3 การประเมินการปฏิบัติงาน

2.1.4 การเสาะหาวิธีการทำงานและแก้ไขปัญหาที่ดี

2.2 พฤติกรรมมุ่งสร้างน้ำใจหรือมุ่งคน (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่แสดงความเป็นเพื่อน สนับสนุน และสนใจในความเป็นอยู่และสวัสดิการต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชารวมทั้ง การยอมรับ รับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ให้คำปรึกษา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนเหมือนกัน

3. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan leadership studies) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับ

กระบวนการกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือมีประสิทธิภาบน้อยการศึกษารูปพฤติกรรมผู้นำเป็น 3 แบบ

3.1 พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะมุ่งไปที่ภาระหน้าที่ของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การจัดการการทำงาน ช่วยประสานกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา จัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงานยิ่งกว่านั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะแนะนำให้ลูกน้องตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทาย และเป็นไปได้

3.2 พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์หรือมุ่งคน (Relationship-oriented behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุน และช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่น และมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง ช่วยให้ลูกน้องมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ควบคุมลูกน้องใกล้ชิด ควบคุมอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกิดริ ผู้นำจะตั้งเป้าหมายและให้คำแนะนำ แต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

3.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leadership) ลีเคอร์ท และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ได้เสนอว่าการนิเทศหรือติดตามดูแล การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาควรกระทำโดยใช้กลุ่มนิเทศงานจะดีกว่าจะนิเทศคนเดียว เพราะการนิเทศงาน โดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจ นอกจากนั้น ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร เพิ่มความร่วมมือและลดความขัดแย้ง หน้าที่ของผู้นำในกลุ่มนิเทศงาน ควรจะเป็นผู้นำในการอภิปรายผลให้การสนับสนุนให้มีการอภิปรายกำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวจัดการ 4 ระบบ ของลีเคอร์ท (Likert, 1987) การศึกษานี้ ลีเคอร์ท ได้เสนอ รูปแบบพฤติกรรมหรือแบบของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 4 ระบบ

4.1 เรียกว่า เผด็จการเต็มรูป (Exploitative-authoritative) ระบบนี้ผู้นำเป็นผู้นำแบบเผด็จการมาก มีอำนาจสมบูรณ์แบบ ผู้นำจะเชื่อและไว้วางใจลูกน้องน้อยมาก มักใช้วิธีการจูงใจให้ทำงานด้วยความกลัวและการลงโทษ และให้รางวัลเป็นครั้งคราว เน้นการติดต่อสื่อสารจากบนลงมาต่าง การตัดสินใจเป็นหน้าที่ของผู้นำเท่านั้น

4.2 เรียกว่าเผด็จการใจดี (Bennevolent-authoritative) ผู้นำในระบบนี้ ผู้นำจะใช้ อำนาจอย่างมีวิธีการและศิลปะมากขึ้น ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในผู้ใต้ บังคับบัญชา จูงใจ ด้วยรางวัลและการลงโทษบ้าง ยินยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากล่างขึ้น ไปบน อีกทั้งยังรับฟัง

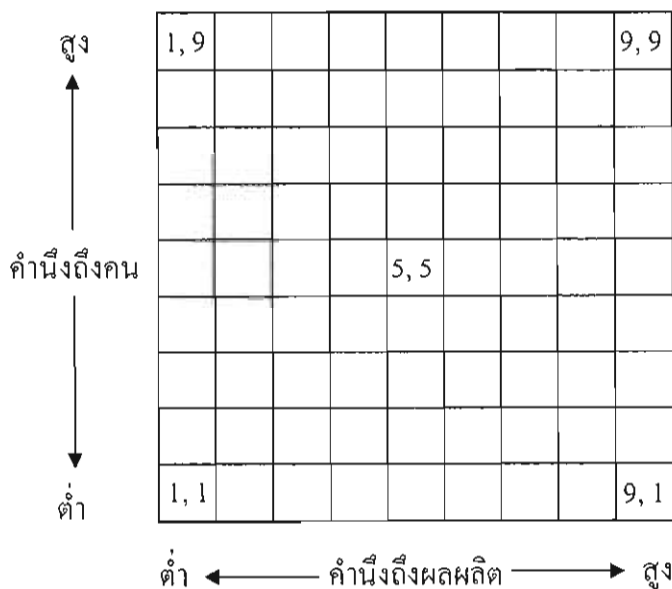
ความคิดเห็นของลูกน้อง สำหรับการตัดสินใจก็มีการมอบหมายให้ตัดสินใจบ้าง แต่ก็อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิด

4.3 ผู้นำจะให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ยังไม่เชื่อมั่นและไว้วางใจอย่างสมบูรณ์ พยายามที่จะนำความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชามาพิจารณาด้วยในการปฏิบัติงาน ใช้รางวัลเป็นเครื่องจูงใจ และมีการลงโทษบ้างเป็นครั้งคราว การติดต่อสื่อสารในองค์การใช้ทั้งบนลงล่าง และจากล่างขึ้นข้างบน นโยบายเปิดกว้างสำหรับการตัดสินใจ แต่ส่วนใหญ่ก็จะตัดสินใจโดยผู้นำ นอกจากนี้บางเรื่องก็ยอมให้มีการตัดสินใจในระดับล่าง

4.4 เรียกว่า ประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม (Participative-group) ระบบนี้ ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและศรัทธาในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาสูงมากในทุกด้าน เน้นการร่วมมือกันเป็นกลุ่ม มีการจูงใจด้วยการให้รางวัลในรูปของเงิน และส่งเสริมให้กลุ่มมีความผูกพันกับองค์การ โดยการร่วมกันกำหนดเป้าหมาย และประเมินความก้าวหน้าของเป้าหมายนั้น การติดต่อสื่อสารใช้ทั้งบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่ข้างบน และข้างเคียงกับเพื่อนร่วมงานด้วย การตัดสินใจส่งเสริมให้กระทำโดยกลุ่ม

5. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามแนวตาข่ายการจัดการ (The managerial grid)

เบลค และมูตัน (Blake & Mouton, 1985) ได้เป็นผู้คิดตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ แต่ได้แยกแยะรายละเอียดและบ่งชี้ให้เห็นถึงแบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในการตาข่ายการจัดการ



ภาพที่ 4 ตาข่ายแบบผู้นำ (Concern for results) (DuBrin, 2013, p. 118)

โดยแบบผู้นำทั้ง 5 แบบ มีรายละเอียดของพฤติกรรม ดังนี้

1. ผู้นำแบบขี้แพ้หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญ (Indifferent) ทั้งงานและคนแม้ว่าจะแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ
2. ผู้นำแบบเอาแต่ใจหรือแบบ 9, 1 (Authority-compliance) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมีพฤติกรรมเน้นการควบคุมกำกับเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (Controlling) โดยให้ความสำคัญต่อผู้ปฏิบัติ น้อยมาก
3. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9, 9 (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งคนและงาน สามารถหลอมรวมพลังในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรได้
4. ผู้นำแบบเอาแต่ใจคนหรือแบบ 1, 9 (Country club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่นับความสำคัญของงานมากนักแต่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดีในการอยู่ร่วมกันในองค์กร
5. ผู้นำแบบพบกันครึ่งทางหรือแบบ 5, 5 (Middle of the road) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งงานและทั้งคนในระดับปานกลางพฤติกรรมที่แสดงออกมีลักษณะประนีประนอมมีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงมากนัก

อย่างไรก็ตามมีนักวิชาการเห็นว่าเพื่อให้พฤติกรรมผู้นำมีความครอบคลุมจึงเสนอรูปแบบพฤติกรรมเพิ่มเติมอีก 2 รูปแบบ มีดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบบิดามารดาปกครองลูกหรือแบบ 9, 9 (Paternalism/ maternalism; PAT) เป็นแบบของผู้นำที่ใช้ทั้งผู้นำแบบเอาแต่ใจคนหรือแบบ 1, 9 และแบบเอาแต่ใจงานหรือแบบ 9, 1 เป็นการเลือกใช้แบบภาวะผู้นำที่เป็นจุดเด่นของทั้ง 1 แบบแสดงออกในลักษณะของบิดามารดา การให้รางวัลหรือการลงโทษล้วนแต่อยู่ในความรัก
2. ภาวะผู้นำแบบนักบริหารโอกาส (Opportunisms; OPP) หรือผู้นำแบบผสมผสาน เป็นแบบภาวะผู้นำที่สามารถเลือกใช้แบบภาวะผู้นำแบบทุกรูปแบบตามโอกาสหรือสถานการณ์ที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ให้ตนเองได้อย่างเหมาะสม

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมทำให้เห็นว่าผู้นำไม่สามารถใช้รูปแบบภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จได้โดยแบบใดแบบหนึ่ง ต้องสามารถวิเคราะห์แบบภาวะผู้นำของตนเองตามสถานการณ์เพื่อให้องค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด (Hersey & Blanchard's situational leadership theory) (Hersey & Blanchard, 2001) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาจากแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) ตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) และทฤษฎี 3 มิติของเรดดีน (Reddin's 3-D management style theory) ทฤษฎีนี้ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด เรียกว่าทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-cycle theory) เป็นพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันต้องการพฤติกรรมที่แตกต่างกันจึงมีลักษณะของวงจรชีวิตที่ต้องมีการเคลื่อนไหวตลอดเวลาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลองชาร์ด ได้ทำการวิเคราะห์ห้วงค์ประกอบ 2 ด้าน คือ

1.1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership styles)

1.1.1 พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task behavior) หรือผู้นำที่ยึดงานเป็นหลักในการนำ

1.1.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสำคัญ (Relationship behavior) หรือผู้นำที่ยึดบุคคล

เป็นหลัก

1.2 สถานการณ์ (Situation)

1.2.1 ความสามารถในการงาน (Competency)

1.2.2 ความผูกพันต่องาน (Willingness or commitment)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟีดเลอร์ (Fiedler contingency theory) (Fiedler, 1987) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความสลับซับซ้อนของสถานการณ์ ผู้นำบางคนอาจประสบความสำเร็จในการนำในบางสถานการณ์ ฟีดเลอร์ เชื่อว่าแบบภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงยากเนื่องจากเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) ของผู้นำ แต่ละคนที่มีความแตกต่างกันผู้นำที่มีแรงจูงใจที่เน้นงานก็จะแสดงพฤติกรรมแบบเน้นงานในขณะที่ผู้นำที่มีแรงจูงใจภายในที่เน้นความสัมพันธ์ก็จะแสดงพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์พฤติกรรมดังกล่าวนี้ผู้นำจะไม่เปลี่ยนแปลงหรือแม้จะเปลี่ยนแปลงก็ค่อนข้างยากดังนั้นความสำเร็จของการนำตามแนวคิดของฟีดเลอร์ คือ ผู้นำต้องพยายามจับคู่แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) กับสถานการณ์ (Situation) ให้เหมาะสม

2.1 แบบภาวะผู้นำ (Leadership style)

2.1.1 ผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์หรือมี LPC สูง

2.1.2 ผู้นำแบบมุ่งงานหรือมี LPC ต่ำ

2.2 ปัจจัยด้านสถานการณ์หรือการควบคุมสถานการณ์ (Situation control)

2.2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations)

2.2.2 โครงสร้างของงาน (Task structure)

2.2.3 อำนาจหน้าที่ในตำแหน่ง (Leader position power)

การศึกษาทำความเข้าใจในสถานการณ์ขององค์การแต่ละสถานการณ์ย่อมมีความแตกต่างกัน ผู้นำควรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หากแบบภาวะผู้นำและสถานการณ์สอดคล้องกันก็จะสามารถนำองค์การได้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership)

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass's theory of transformational leadership) โดยอาศัยพื้นฐานแนวความคิดของเบอร์น (Burn, 1978) มาเป็นต้นแบบและพัฒนาให้มีพฤติกรรมที่เด่นชัดขึ้น โดยชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามในเชิงพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ชัดเจนขึ้น เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) เชื่อว่าบุคคลในองค์การเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าซึ่งจุดหมายในการนำของผู้นำจึงเป็นการสร้างทุนมนุษย์ (Human capital) ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานและกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องกระบวนการพัฒนาผู้ตามจึงเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเริ่มจากความเชื่อที่มีต่อเจตคติในการทำงานของผู้ตามในระดับต่ำสุดพัฒนาไปสู่เจตคติที่สั่งการต่อการทำงาน เบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) อธิบายว่าการใช้ผลของการนำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำจนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

1.1 ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่จะเกิดขึ้น (Task commitment)

1.2 โน้มน้าว (Persuasion) จิตใจของผู้ตามให้เกิดเจตคติใหม่จากการทำงาน โดยยึดผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการทำงาน โดยเห็นประโยชน์ส่วนรวมขององค์การหรือหมู่คณะแทน

1.3 กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs)

จากบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงผู้ตามด้วยวิธีการต่าง ๆ นั้นในระยะแรกผู้นำจำเป็นต้องใช้กระบวนการที่เน้นรางวัลที่เป็นรางวัลทางวัตถุหรือการให้แรงจูงใจภายนอก กล่าวคือ กระบวนการของการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำและผู้ตามผู้นำจึงอยู่ในฐานะที่เป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คราบใดที่ผู้ตามสามารถสร้างผลสำเร็จของงานได้ตามเป้าหมายผู้นำมีหน้าที่ต้องให้การเสริมแรง พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพประกอบด้วยองค์ประกอบของพฤติกรรมที่แตกต่างกันดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Bennis & Nanus, 1985)

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership)	พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership)
1. ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized influence)	1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards)
2. การจูงใจด้านแรงจูงใจ (Inspirational motivation)	2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)	3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception)
4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration)	4. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของเบนนิสและน่านัส (Bennis & Nanus transformational perspectives) เป็นการศึกษาที่เน้นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Leaders' characteristics) ที่สามารถสร้างแรงคลใจ (Inspiration) ให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำคาดหวังไว้ได้ เบนนิส และน่านัส (Bennis & Nanus, 1985) ได้ทำโครงการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่าพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลายและมีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะการเป็นผู้นำโดยเสนาหาและได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็น ดังนี้

2.1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a vision)

2.1.1 วิสัยทัศน์ช่วยสร้างแรงคลใจของผู้ตาม

2.1.2 วิสัยทัศน์ช่วยให้มีแนวทางในการตัดสินใจ

2.1.3 วิสัยทัศน์เป็นปัจจัยหลักที่กำหนดทิศทางในการทำงาน

2.2 การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing commitment and trust)

2.3 ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร (Facilitating organization learning)

เมื่อยุคโลกาภิวัตน์เข้ามามีบทบาทในสังคมไทยทำให้นักธุรกิจทุกฝ่ายในองค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับสภาพสังคมไทย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถนำมาปรับใช้ได้เหมาะสมและลงตัว

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership)

1. แมนซ์ และซิมส์ (Manz & Sims, 2001) ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) หลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำมุ่งที่การมอบอำนาจแก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองให้สามารถควบคุม กำกับดูแลตนเอง ได้ชี้ให้เห็นว่ากระบวนการที่ผู้นำควร ใช้เพื่อการพัฒนาบุคคลสู่การเป็นผู้นำตนเองมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1.1 เริ่มต้นด้วยการเป็นแบบอย่าง (Initial modeling)
- 1.2 การเสนอแนะแนวทางที่เหมาะสม (Guided participation)
- 1.3 พัฒนาการนำตนเองแบบค่อยเป็นค่อยไป (Gradual development of self-leadership)
- 1.4 กำหนดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่การนำตนเอง (Situational factors to develop self-leadership)
 - 1.4.1 ธรรมชาติของงาน (The nature of the task)
 - 1.4.2 การใช้เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ (The availability of time)
 - 1.4.3 การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้ตาม (The importance of follower's development)

ผลจากการพัฒนาภาวะผู้ตาม (Follower ship development) มีจุดเน้นที่การพัฒนาผู้ตามสู่ความรู้สึกรับผิดชอบ (Independence) มีวินัยในตนเอง ควบคุมดูแลตนเองในการทำงานได้มีความเป็นผู้นำตนเอง (Self-leader) ซึ่งสามารถเปรียบเทียบผู้ตามในระยะก่อนการได้รับการพัฒนา และภายหลังการพัฒนาโดยผู้นำ ดังนี้

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบผู้ตามในระยะก่อนการได้รับการพัฒนาและภายหลังการพัฒนา (Manz & Sims, 2001, p. 69)

จากผู้ตามแบบเดิม (Form)	ผู้ตามภายหลังการพัฒนา (To)
การสังเกตโดยบุคคลอื่น (External observation)	การสังเกตด้วยตนเอง (Self observation)
กำหนดเป้าหมายโดยบุคคลอื่น (Assigned goals)	กำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set goals)
ใช้การจูงใจภายนอก (External reinforcement)	ใช้การจูงใจภายใน (Internal reinforcement)
จูงใจโดยใช้สิ่งตอบแทนภายนอก (Motivation based on External compensation)	จูงใจจากเนื้องาน (Motivation based on natural rewards of the work)
การวิพากษ์วิจารณ์โดยบุคคลอื่น (External criticism)	การวิพากษ์วิจารณ์ด้วยตนเอง (Self criticism)
การแก้ไขปัญหาโดยบุคคลอื่น (External problem-solving)	การแก้ปัญหด้วยตนเอง (Self problem-solving)
การวางแผนโดยบุคคลอื่น (External planning)	การวางแผนด้วยตนเอง (Self-planning)
ออกแบบการทำงานโดยบุคคลอื่น (External task-design)	ออกแบบงานด้วยตนเอง (Self-task design)
คิดเชิงลบ เห็นอุปสรรค (Obstacle thinking)	คิดเชิงบวก เห็นโอกาส (Opportunity thinking)
ยอมรับวิสัยทัศน์ขององค์กร (Compliance to the organization's vision)	มีความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดขึ้น (Commitment to a vision that the follower helped to create)

ภาวะผู้นำเหนือผู้นำจะช่วยสร้างเงื่อนไขให้แก่สมาชิกในองค์กรให้สามารถทำงานได้บรรลุผล โดยการส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำของตนเอง การบรรลุเป้าหมายจะช่วยลดผู้นำในระดับต่าง ๆ ให้น้อยลง นอกจากนี้โครงสร้างภายในองค์กรได้เปลี่ยนแปลงเป็นแบบแนวนอนทำให้ต้องใช้วิธีการจัดการแบบ “การบริหารตนเอง” (Self-management) หรือแบบ “การนำตนเอง” (Self-direct) มากยิ่งขึ้น

ภาวะผู้นำแบบทีม (Team leadership)

1. ลาร์สัน และลาฟาสโต (Larson & LaFasto, 1989) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีของทีมที่ประสบผลสำเร็จ ทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะมีคุณสมบัติต่าง ๆ 8 ลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับทีมงานที่มีประสิทธิภาพของแฮคแมน และวอลตัน (Hackman & Walton, 1986)

ตารางที่ 3 การเปรียบเทียบปัจจัยต่าง ๆ ของทีมที่มีประสิทธิภาพ (Northouse, 2007, p. 211)

ลักษณะของทีมที่มีประสิทธิภาพ (Hackman & Walton, 1986)	ลักษณะของทีมที่ดี (Larson & LaFasto, 1989)
1. โปร่งใสและมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอน	1. โปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมาย
2. มีโครงสร้างที่สามารถจัดการ ได้มีศักยภาพ	2. สามารถขับเคลื่อนได้จากโครงสร้างที่มีอยู่
3. มีวิธีการทำงานที่ชัดเจน	3. มีสมาชิกของทีมที่กระตือรือร้น มีความสามารถ
4. มีผู้นำทีมที่เชี่ยวชาญ	4. มีเป้าหมายชัดเจนและพันธะสัญญาที่แน่นอน
5. มีทรัพยากรที่ดีและเพียงพอ	5. มีบรรยากาศของการทำงานที่ดีร่วมมือกัน
	6. มีมาตรฐานการทำงานดี
	7. มีภาวะผู้นำที่เน้นหลักการ
	8. มีการสนับสนุนจากภายนอก

จากผลการศึกษาสามารถสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้ทีมสามารถประสบผลสำเร็จได้แก่

1. โปร่งใสและมีการยกระดับของเป้าหมาย (Clear and elevating goal)
2. โครงสร้างที่มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ (Results-driven structure)
 - 2.1 ทีมบริหารจำเป็นต้องมีอำนาจการสั่งการ
 - 2.2 ทีมบริการลูกค้า
 - 2.3 ทีมผลิตภัณฑ์เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการผลิตปัญหาที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ในทีมนั้นต้องสามารถพูดคุยกันได้
 - 2.4 ทีมเทคนิค
3. สมาชิกของทีมที่มีความสามารถ (Competent team members)
4. มีความเป็นหนึ่ง (Unified commitment)
5. มีบรรยากาศของการร่วมมือ (Collaborative climate)
6. มีมาตรฐานการทำงานที่เหมาะสม (Standard of excellence)
 - 6.1 ต้องการคำตอบหรือผลของงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานในทีม
 - 6.2 ตรวจสอบผลหรือคำตอบ โดยการดูผลกระทบจากการปฏิบัติงาน
 - 6.3 สรุปผลหรือคำตอบ โดยการให้ความรู้ในสิ่งที่กระทำลงไป

7. การได้รับการสนับสนุนและการยอมรับจากภายนอก (External support and decoration) ภาวะผู้นำ (Leadership)

- 7.1 ความรู้และความเข้าใจมีผลต่อความเข้าใจและการเผชิญหน้าของปัญหาในทีม
- 7.2 การกระตุ้นจะเป็นการให้กลุ่มพยายามยกระดับมาตรฐานของการทำงานให้ดีขึ้น
- 7.3 การสร้างความไว้วางใจระหว่างกันของสมาชิกภายในทีม
- 7.4 การประสานของสมาชิกภายในทีม

ภาวะผู้นำที่ดีต้องสามารถลดความรุนแรงหรือผลกระทบต่อทีมได้ สามารถจัดลำดับความสำคัญและการประเมินความสามารถทำให้ทีมบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และเปิดโอกาสให้ทีมแสดงความสามารถเมื่อมีโอกา

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The servant leadership)

1. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของแพตเตอร์สัน (Patterson, 2003) ได้นำแนวการศึกษาของกรีนลีฟ (Greenleaf) เป็นหลักในการศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) โดยเน้นกระบวนการ (Process) ของการสร้างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้และนำเสนอเป็นรูปแบบ (Model) โดยมีองค์ประกอบดังนี้

- 1.1 ความสุภาพอ่อนโยนของผู้นำ (Humility)
- 1.2 การมีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)
- 1.3 การให้บริการ (Service)
- 1.4 การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
- 1.5 ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)
- 1.6 ความน่าเชื่อถือ (Trust)

2. ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของเพจ และวอง (Page & Wong, 2009) ได้นำแนวการศึกษาของกรีนลีฟ (Greenleaf) เช่นกัน โดยผลการศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 7 ประการ ดังนี้

- 2.1 การพัฒนาบุคคลและการกระจายอำนาจ (Empowering and developing others)
- 2.2 มีความสุภาพ อ่อนโยน (Vulnerability)
- 2.3 การให้บริการบุคคลอื่น (Serving others)
- 2.4 เป็นคนเปิดเผยและการใช้การนำแบบมีส่วนร่วม (Open and participatory leadership)

- 2.5 มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)
- 2.6 มีความกล้าหาญ (Courageous)
- 2.7 มีความสามารถในการสร้างแรงดลใจ (Inspiring leadership)

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เกิดจากภายในของผู้ผู้นำและสิ่งที่ทำให้ผู้นำมีความแตกต่างคือ อุดมการณ์และให้การช่วยเหลือ โดยการแสดงบทบาทของผู้ผู้นำในการที่จะต่อสู้กับปัญหาหรือ สิ่งที่เกิดขึ้น

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership)

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของฮอลลิงเจอร์ และเมอร์ฟี (Hallinger & Murphy, 1985) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยมีองค์ประกอบ 3 ด้าน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 การนิยามพันธกิจ (Defining mission)

1.1.1 การกำหนดกรอบเป้าหมายของ โรงเรียน

1.1.2 การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของ โรงเรียน

1.2 การบริหาร โปรแกรมการเรียนการสอน (Managing the instructional program)

1.2.1 การนิเทศและการประเมินผลการสอน

1.2.2 การประสานงานด้านหลักสูตร

1.2.3 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน

1.3 การสนับสนุนบรรยากาศในโรงเรียนเชิงบวก (Promoting a positive school climate)

1.3.1 การควบคุมเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

1.3.2 การสนับสนุนในการพัฒนาไปสู่ความเป็นมืออาชีพของครู

1.3.3 การธำรงรักษาวีสัยทัศน์ของโรงเรียนให้อยู่ในระดับสูง

1.3.4 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับครู

1.3.5 การผลักดันด้านมาตรฐานทางวิชาการ

1.3.6 การจัดหาสิ่งจูงใจสำหรับนักเรียน

2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของเวเบอร์ (Weber, 2005) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมี ภาวะผู้นำทางวิชาการ โดยไม่ต้องคำนึงถึง โครงสร้างองค์การของ โรงเรียนถึงแม้ว่าผู้นำทางวิชาการ จะไม่ได้เป็นตำแหน่งที่ระบุไว้เหมือนกับผู้บริหาร โรงเรียนแต่จำเป็นต้องมีเพราะความสามารถเป็น ที่ปรากฏชัดสอดคล้องกับการจัดการศึกษาในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะเรื่องภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participation leadership) และการบริหารงานแบบยึดที่ตั้งเป็นฐาน (Site-based management)

ตารางที่ 4 องค์ประกอบรูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการของเวเบอร์ (Weber, 2005; Alig-Mielcarek & Hoy, 2005, p. 28)

การนิยามพันธกิจ ของโรงเรียน (Defining the school's mission)	การบริหาร หลักสูตรและ การสอน (Managing curriculum and instruction)	การสนับสนุน บรรยากาศใน การเรียนรู้เชิงบวก (Promoting a positive learning climate)	การสังเกตและ การปรับปรุง การเรียนการสอน (Observing and improving instruction)	การประเมิน โครงการสอน (Assessing the instructional program)
ผู้นำทางวิชาการ ต้องพัฒนา เป้าหมายด้าน วิสัยทัศน์ร่วม กับผู้มีส่วนร่วม ได้เสียของ โรงเรียน	ผู้นำทางวิชาการ ต้องกำกับติดตาม กิจกรรมการเรียน การสอนให้ เป็นไปใน แนวทางเดียว กับพันธกิจ ของโรงเรียน การจัดหา ทรัพยากรและ การสนับสนุน การใช้	ผู้นำทางวิชาการ ต้องสนับสนุน บรรยากาศใน การเรียนรู้เชิงบวก โดยการสื่อสาร เกี่ยวกับเป้าหมาย การสร้างควม คาดหวังและ การสร้าง บรรยากาศ การเรียนรู้ให้เป็น ระเบียบ	ผู้นำทางวิชาการ ต้องสังเกตและ การปรับปรุง การเรียนการสอน โดยใช้การสังเกต ในห้องเรียนและ การให้โอกาสแก่ ครูในการพัฒนา ตนเองไปสู่ ความเป็นมืออาชีพ	ผู้นำทาง วิชาการต้อง ส่งเสริมให้มี การวางแผน การออกแบบ การบริหารและ การวิเคราะห์ การประเมินผล เพื่อประสิทธิผล ของหลักสูตร

กระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำทางวิชาการต้องปรับให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โดยมีจุดเน้นอยู่ที่ผู้เรียนมากกว่าเน้นที่ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา กระบวนการทำงานควรเน้นให้การสนับสนุนและส่งเสริมการใช้ความสามารถสูงสุดของครู เพื่อให้สามารถออกแบบการจัดกิจกรรมและประสบการณ์การเรียนรู้อย่างมีคุณภาพแก่ผู้เรียน

ภาวะผู้นำของ ไลธวูด และคณะ (Leithwood et al.)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไปที่แสดงออกในด้านต่าง ๆ ที่ต่างกัน ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีของไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999) ซึ่งวัดได้จากการตอบแบบสอบถามของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการแก้ปัญหา หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีการเข้าใจปัญหา สามารถรวบรวม ศึกษา วิเคราะห์ปัญหา และสรุปประเด็นปัญหาและความต้องการรวมทั้งสามารถใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถแก้ไขปัญหามีความซับซ้อน หรือมีความยุ่งยากระดับสูงทางวิชาชีพได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสามารถใช้ความรู้ในสาขาวิชาชีพมาสื่อสารต่อสังคมได้ในประเด็นที่เหมาะสม สามารถแนะแนวทางแก้ปัญหา ใช้ความรู้ภาคทฤษฎีและการปฏิบัติในการจัดการบริบทใหม่ที่ไม่คาดคิดทางวิชาการและวิชาชีพ พัฒนาแนวคิดริเริ่มและสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองประเด็นหรือปัญหา แก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำหรือผู้บริหารแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกันและสามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหาสามารถใช้ความเข้าใจอันถ่องแท้ในทฤษฎีและเทคนิคการแสวงหาความรู้ในการวิเคราะห์ประเด็นและปัญหาสำคัญได้อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ

2. ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารจะไม่หมกมุ่นอยู่กับเทคนิคหรือวิธีการของตนเองเท่านั้นแต่จะส่งเสริมให้มีความร่วมมือในหมู่สมาชิกผู้ร่วมงาน สนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานทั้งหมด พยายามประสานความช่วยเหลือให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลกว่าภาวะผู้นำของคณะครูร่วมกัน ผู้บริหารมีความสำคัญมากต่อการปรับปรุงแผนงาน โครงสร้างโรงเรียน องค์กรฯ พันธกิจ โรงเรียนและวัฒนธรรมของโรงเรียน โดยสามารถคาดหมายได้ชัดเจนถึงความแตกต่างของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ โรงเรียนและครูในแง่รูปแบบและการมีผลที่กระทบต่อโรงเรียนการร่วมกันทำงานของบุคลากรครูในสถานศึกษาอย่างร่วมมือรวมพลัง โดยมีการเรียนรู้ร่วมกัน มีความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่มีพลัง ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เกิดความผูกพันในการร่วมเรียนรู้ ร่วมสร้างความรู้ และร่วมกันดำเนินงานให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และมีแนวมาตรฐานตามเป้าหมาย

3. ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำหรือผู้บริหารควรเป็นบุคคลที่มีใจกว้าง เปิดโอกาสให้สมาชิกหรือผู้ร่วมงานได้แสดงออกในเป้าหมายส่วนตัว เป็นการนำเอาศักยภาพที่แฝงอยู่ในตัวของผู้ร่วมงานแต่ละคนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์เป็นการสร้างทีมงานที่ดียอมรับผลสำเร็จของผู้ร่วมงานไม่ถือโอกาสขยิบฉวยเอาผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน ความเชื่อในขีดความสามารถของกระตุ้นด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจมีโอกาสในการทำงานที่ดีขึ้นอยู่เสมอ สร้างความเชื่อในบริบทแวดล้อม มีกระบวนการกระตุ้นด้านอารมณ์ สิ่งต่อไปนี้มีอิทธิพลให้ความผูกพันของครูสูงขึ้น การกำหนดทิศทางของผู้นำ การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ต้องมี

ความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนของนักเรียน ในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ครู และผู้บริหารต้องมีความเชื่อร่วมกันว่านักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ มีความไว้วางใจระหว่างกันภายในโรงเรียนทุกคนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเอง มีแนวคิด และการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน โดยมี การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูง การกำหนดทิศทางของผู้นำ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมสร้างฉันทามติต่อเป้าหมายของโรงเรียน รวมไปถึง การแสดงความคาดหวังของการปฏิบัติงานสูงผู้นำจะพยายามหาหนทางส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ

4. ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองกามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ หมายถึง การพัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคล ความเป็นสัญลักษณ์ (Symbolic) ซึ่งเป็นจุดเด่นอย่างหนึ่งของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น ยังไม่พบว่ามีผลโดยตรงต่อการปรับปรุงของโรงเรียนแต่อย่างใด โดยครุมองเรื่องนี้ว่าไม่ใช่ประเด็นที่เป็นสาระสำคัญ การใช้เทคนิคการแลกเปลี่ยน (Transaction) เพื่อเป็นเครื่องมือจูงใจการทำงานของครู จึงยังมีความจำเป็นต้องใช้เพื่อสนับสนุนความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสู่การเรียนรู้วิชาชีพต้องเปลี่ยนจากวัฒนธรรมแบบต่างคนต่างทำงานเป็น วัฒนธรรมที่มีการสื่อสารสนทนาระหว่างกัน ในโรงเรียน มุ่งเน้นให้มีการตอบสนองระหว่างครู และผู้บริหาร การพัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคลเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ทำให้ครู และผู้บริหาร โรงเรียนมีพัฒนาการสมรรถนะใน การทำงานของตนไปด้วยกัน

5. ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม (Team learning) และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน (Whole school learning) ภาวะผู้นำส่งผลอย่างสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน และผู้นำต้องเป็นผู้ให้ความสนใจกับบุคคลทั้งหลายเป็นผู้มีจิตสำนึกและเรียนรู้ความรู้สึกคนอื่นแสดงออกทักษะการเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมตามโอกาสและสถานการณ์ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่ม สามารถปรับ และทำงานกับผู้อื่นทั้งในฐานะผู้นำ และผู้ตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถวางตัวได้อย่างเหมาะสมกับความรับผิดชอบ การสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของทั้งการเรียนรู้เป็นทีม และการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน สามารถเป็นทั้งผู้สร้างโอกาสและเป็นผู้กำหนดวิธีการที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ขึ้น โดยผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การกำหนดพันธกิจวัฒนธรรม โครงสร้างและทรัพยากร

6. ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ หมายถึง ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียด (Stress) และภาวะไฟหมดเชื้อ (Burnout) ของครู ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถเป็นทั้งผู้สร้างภาวะไฟหมดเชื้อขึ้น และเป็นผู้บรรเทาภาวะดังกล่าวให้แก่ครู โดยครูมีความยินดีเต็มใจในการทำงานอย่างร่วมมือกันในภาระงานของโรงเรียน สะท้อนให้เห็นว่า ประสิทธิภาพระดับสูงของบุคคล

มีความเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในวัฒนธรรมแห่งการทำงานร่วมกัน และภาวะผู้นำส่งผลกระทบต่อทางอ้อมต่อภาวะไฟหมดเชื้อของครู โดยผ่านองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การภายใต้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร อุปสรรคสำคัญทำให้การเรียนรู้ล้มเหลวคือ การไม่ยินดีแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ช่วยป้องกันการเกิดภาวะเครียดและภาวะไฟหมดเชื้อของครูมีการแนะนำการเตรียมความพร้อมของครูเพื่อที่จะปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ที่ครูไม่เข้าใจส่งผลให้งานสามารถดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาแล้วในข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานและทำให้ผู้นำได้รับความร่วมมือการยอมรับ ส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันเกิดประสิทธิภาพ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นแรงขับภายในหรือความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในจิตใจซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนา แรงจูงใจ (Motivation) ในความหมายทางจิตวิทยาหมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูก กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมายปลายทางแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญ ก้าวหน้า ฮิกส์ (Hicks, 1981) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลของความแตกต่าง ระหว่างความต้องการ หรือความอยากได้ (Aspiration) กับความสำเร็จ (Achievement) ถ้าความต้องการหรือความอยากได้ มีมากกว่าความสำเร็จการจูงใจหรือแรงจูงใจจะเป็นบวก หมายถึง เราสามารถจูงใจบุคคลให้กระทำกิจกรรมได้ หากว่าความสำเร็จของเขายังไม่เท่ากับความอยากได้ และแรงจูงใจมีค่าเป็นศูนย์ เมื่อเขาประสบความสำเร็จในการทำสิ่งนั้นแล้ว แต่ในความเป็นจริงบางกรณี บุคคลนั้น ประสบความสำเร็จตามความต้องการ (ความอยากได้) ตามที่ตั้งใจไว้ในครั้งแรกก็จริง แรงจูงใจของเขากลับไม่ลดลงเท่ากับศูนย์ เนื่องจากเขาขับ ความต้องการอยากได้สูงขึ้น ไปได้อีกและ ความสำเร็จจะเป็น สิ่งที่วิ่งตาม ความต้องการไปเรื่อย ๆ เช่น บุคคลต้องการอยากได้เงินเดือนขึ้น 2,000 บาท แต่เมื่อเขาสมหวังได้เงินเพิ่มตามความต้องการครั้งแรก เขากลับคิดว่าเขาน่าจะได้เพิ่มอีก 4,000 บาท จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจยังมีอยู่ตราบเท่าที่ความสำเร็จพึงพอใจยังไม่เท่ากับความต้องการอยากได้ ดร.ดักลาส แมคเกรเกอร์ ศาสตราจารย์สาขาการบริหารอุตสาหกรรม แห่ง เอ็ม.ไอ.ที. ได้กล่าวว่า “แรงจูงใจ คือ แนวโน้มแห่ง การพัฒนาความสามารถ ที่จะรับผิดชอบงาน เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์ทุกคน” และจากข้อเขียนของเขาเมื่อปี ค.ศ. 1960 เขาได้กล่าวว่า “เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหาร ที่ต้องสร้าง โอกาสใน การพัฒนาตนเอง และการก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน”

นั่นหมายถึงผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบในการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากบุคคลจะมีความต้องการความสำเร็จ ความพอใจ ความสนใจ ที่แตกต่างกันออกไป การสร้างแรงจูงใจในแต่ละคนจึงมีหลายวิธี เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา มีข้อสังเกตว่าถึงแม้แรงจูงใจจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แต่ในขณะ เดียวกันพฤติกรรมที่คนแสดงออกนั้น อาจจะแตกต่างกันก็ได้ ทั้งนี้เพราะผลจากประสบการณ์ แนวคิดเฉพาะบุคคล และสภาพแวดล้อม (บุญใจ ศรีสถิตนรากุล, 2550; Hicks, 1981)

ซึ่งแตกต่างจากนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งซึ่งให้ความหมายว่า การจูงใจเป็นกระบวนการ ที่บุคคลถูกกระตุ้นและถูกกำหนดโดยสิ่งเร้าต่าง ๆ ทำให้แสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อทำให้บรรลุ เป้าหมายตามที่สิ่งเร้าชักจูง แรงจูงใจเป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรม (Why of behaviors) ทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวร และมีจุดมุ่งหมาย หรือทิศทางที่แน่นอน แรงผลักดันต่อบุคคลหรือ แรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์ องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กรที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือแรงจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้น เกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ข้อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ (Sdorow, 1990, p. 324; Hersey & Blanchard, 2001, p. 24; Moorhead & Griffin, 2001)

การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่บุคคล โดยการใช้ความพยายาม (Effort) ผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง (Persistence) และมีแนวทาง (Direction) ในการดำเนินงานที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ต้องการ

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

การจูงใจจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านร่างกายและจิตใจที่เป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ กันไป ตามเวลาที่เหมาะสม โดยมีคุณลักษณะที่สำคัญได้แก่เป็นพลังที่ทำให้บุคคลลงมือกระทำสิ่งต่าง ๆ และใช้พลังเหล่านั้น เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ นอกจากนี้ ยังเกี่ยวข้องกับ ความความรู้สึกที่มุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้แรงจูงใจหมายถึงสิ่งที่บุคคลคาดหวังโดยสิ่งนั้น อาจเป็นสิ่งที่บุคคลพึงพอใจหรือไม่พอใจก็ได้ และความคาดหวังนี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่เรียกว่าการจูงใจ ดังนั้นแรงจูงใจจะประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เป็นพลังงานที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมซึ่งพลังงานสามารถเปลี่ยนได้ เช่น บางคนเดินเร็ว บางคนเดินช้า เป็นต้น

2. เป็นตัวกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรม เช่น การที่บุคคลเดินทางกลับบ้าน อาจแวะร้านอาหาร ร้านหนังสือหรือแวะบ้านเพื่อน สิ่งเหล่านี้ ล้วนแล้วเป็นไปเพื่อตอบสนองความต้องการที่แตกต่างกันไป

3. เป็นตัวกำหนดระดับของความพยายาม เช่น บุคคลที่มีความต้องการอ่านหนังสือเล่มหนึ่ง ก็จะไปดูหนังสือจากร้านขายหนังสือ ถ้าพบว่าหนังสือเล่มที่ต้องการหมดแล้ว หากยังมีความต้องการนั้นอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ไปหาหนังสือเล่มนั้นจากร้านอื่น ๆ หรือยืมเพื่อนอ่าน ฯลฯ จนกว่าจะได้หนังสือเล่มนั้นมาอ่าน แต่ถ้าความต้องการมีอยู่ไม่มากนัก อาจไม่จำเป็นต้องหาหนังสือเล่มนั้นอ่านก็ได้แต่จะอ่านบางเล่มทดแทนได้ (Plotnik, 1996, p. 301; McKeachie & Doyle, 1970)

นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรม ออกมาทันทีทันใด แรงจูงใจสะสม (Motivational disposition หรือ Latent motive) คือ แรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่งต่อ

กลุ่มที่ 2 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic motive) คือ แรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลผู้นั้น แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก

กลุ่มที่ 3 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary motive) คือ แรงจูงใจอันเนื่องมาจากความต้องการที่เห็นพื้นฐานทางร่างกาย เช่น ความหิวโหย, กระหายเลือด แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

1. แรงจูงใจภายในและภายนอก (Intrinsic and extrinsic motivation) นักจิตวิทยาหลายท่านไม่เห็นด้วยกับทฤษฎีพฤติกรรมนิยมที่อธิบายพฤติกรรมด้วยแรงจูงใจทางสรีระและแรงจูงใจทางจิตวิทยาโดยใช้ทฤษฎีการลดแรงขับ เพราะมีความเชื่อว่า พฤติกรรมบางอย่างของมนุษย์เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายใน หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคล และเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัลหรือแรงเสริมภายนอก

ความมีสมรรถภาพ (Competence) เลวิน, ลิพพิท และ ไวท์ (Lewin, Lippit, & White, 1960) ได้อธิบายว่าความมีสมรรถภาพเป็นแรงจูงใจภายใน ซึ่งหมายถึงความต้องการที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไวท์ถือว่า มนุษย์เราต้องการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมมาตั้งแต่วัยทารกและพยายามที่จะปรับปรุงตัวอยู่เสมอความต้องการมีสมรรถภาพจึงเป็นแรงจูงใจภายใน

ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity) ความอยากรู้อยากเห็นเป็นแรงจูงใจภายในที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่อยากค้นคว้าสำรวจสิ่งแวดล้อม ดังจะเห็นได้จากเด็กวัย 2-3 ขวบ จะมีพฤติกรรมที่ต้องการจะสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัว โดยไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย

3. แรงจูงใจภายนอก หมายถึง แรงจูงใจที่มาจากภายนอก เป็นต้นว่าคำชมหรือรางวัล มอว์ และมอว์ (Maw & Maw, 1965) ได้เสนอแนะเครื่องชี้ (Indicators) ของความกระตือรือร้นของเด็กจากพฤติกรรม ต่อไปนี้

3.1 เด็กจะมีปฏิริยาบวกต่อสิ่งแวดล้อม โดยเฉพาะสิ่งใหม่ แปลกและตลกขบขัน คือ มีการเคลื่อนไหว หาสืบเหล่านั้น

3.2 เด็กแสดงความอยากรู้เกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อม

3.3 เด็กจะเสาะแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ โดยสำรวจสิ่งแวดล้อมรอบตัว

3.4 เด็กจะแสดงความเพียรพยายามอย่างไม่ท้อถอยในการสำรวจค้นพบสิ่งแวดล้อม มอว์ และมอว์ (Maw & Maw, 1965) ได้เน้นความสำคัญของความกระตือรือร้นว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ ความคิดสร้างสรรค์ และสุขภาพจิต ความต้องการพัฒนาตน (Growth needs) ก็เป็นความต้องการที่ทำให้เกิดแรงจูงใจภายใน ในการเรียนการสอน ครูมีหน้าที่ที่จะสนับสนุนให้นักเรียนได้มีโอกาสค้นคว้าสำรวจและทดลองความสามารถของตน โดยจัดสิ่งแวดล้อมของห้องเรียนหรือจัดประสบการณ์ที่ท้าทายความอยากรู้อยากเห็นของนักเรียน

เมื่อกล่าวโดยรวม จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจและการจูงใจหมายถึงพลังที่มีอยู่ในตัวของบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งเร้า แรงขับ แรงกระตุ้น ความปรารถนา ความประสงค์ เป้าหมาย หรือสิ่งชักจูงที่มีอยู่ในตัวบุคคลซึ่งทำหน้าที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาเพื่อสนองความต้องการ ความพึงพอใจ และจุดมุ่งหมายนั้น ๆ แรงจูงใจ จึงเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้มีพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายได้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดพลัง (Energy) เพื่อทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งให้เกิดความสำเร็จ นอกจากนี้ แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเกิดความพยายามในการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดความสำเร็จด้วยการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ จนบรรลุตามเป้าหมาย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือดิ้นรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่างซึ่งจะเห็นได้ พฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใจเป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างเช่นลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติ คือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียกแต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจ เช่น ครูผู้สอนตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเนื้อหา (Contents theories of work motivation)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954) ได้ใช้พื้นฐานการจำแนกความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของเมอร์เรย์ (Murray, 2007, pp. 14-15) เป็นการชี้ให้เห็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่ครอบคลุมมาสโลว์จึงใช้เป็นแนวทางในการศึกษาและนำเสนอว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะที่เกิดขึ้นจากระดับต่ำสุดซึ่งเป็นความต้องการทางกายไปสู่ขั้นสูงสุดซึ่งเป็นความต้องการทางจิตวิทยา มีลักษณะเป็นขั้นบันได (Hierarchy)

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อน นอนหลับ ความต้องการ ทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกกระตุ้น อวัยวะรับ สัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบ ความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างไรก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่น ๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป

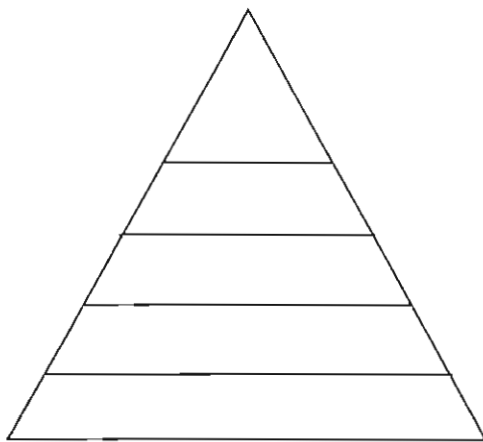
1.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) หมายถึง เมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย ได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (Safety or security) การที่เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or acceptance needs) หมายถึง เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ระดับขั้นที่สามของความต้องการมนุษย์ คือ ความต้องการเป็นเจ้าของ ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น

1.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง หมายถึง มนุษย์ทุกคนต้องการที่จะได้รับการนับถือและเคารพให้เกียรติ ความเคารพนับถือแสดงถึง

ความต้องการของมนุษย์ที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าโดยคนอื่น คนต้องการที่จะทำอะไรจริงจังเพื่อจะได้รับการยอมรับนับถือและต้องการจะมีกิจกรรมที่ทำให้รู้สึกว่าเขาได้มีส่วนทำประโยชน์ เพื่อจะรู้สึกว่าตัวเองมีคุณค่า ไม่ว่าจะเป็อาชีพ หรือ งานอดิเรก ความไม่สมดุลในความเคารพนับถือ อาจส่งผลให้มีความภูมิใจในตนเองต่ำและรู้สึกด้อยค่า คนที่มีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำต้องการการเคารพจากคนอื่น ๆ เขาอาจพยายามแสวงหาความมีชื่อเสียง (ซึ่งขึ้นกับผู้อื่น)

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) หมายถึง ความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการนี้เกี่ยวกับ ศักยภาพสูงสุดของบุคคล และการตระหนักถึงศักยภาพนั้น คือความต้องการที่ปรารถนาจะเป็นมากกว่าที่เขาเป็นอยู่ เป็นความปรารถนาที่จะเป็นทุก ๆ อย่างที่เขาจะสามารถเป็นได้ เพื่อที่จะเข้าใจความต้องการความสมบูรณ์ของชีวิตได้ บุคคลจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการอื่น ๆ (กายภาพ ความปลอดภัย ความรัก ความเคารพนับถือ) อย่างดีแล้วก่อน เป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสม บุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ทำท่าย ความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับ ของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน



ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)
 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs)
 ความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs)
 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs)
 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)

ภาพที่ 5 ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow, 1954 p. 80-106; ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2541, หน้า 109)

2. ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ (McClelland's need achievement theory) (McClelland, 1961) นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ที่สำคัญมี 2 คน คือ เดวิด แมคคลีแลนด์ และจอห์น แอทคินสัน อธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ ไม่ได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ความต้องการความสำเร็จนี้ ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการทำงานที่ดี ทำงานนั้นให้ดีที่สุด และทำได้

สำเร็จเมื่อทำได้สำเร็จแล้วจะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นให้สำเร็จต่อไป จะเห็นได้ว่าพนักงานในองค์กรนั้น ถ้ามีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับใด มักจะก้าวหน้าได้รวดเร็ว ในที่นี้จะกล่าวถึงทฤษฎีจากการศึกษาค้นคว้าของแมคคลีแลนด์ เป็นที่ยอมรับและกล่าวถึงกัน โดยทั่วไป โดยได้ศึกษาความต้องการในความสำเร็จของมนุษย์ที่มาจากความต้องการ 3 ประการ คือ

- 2.1 ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation-n AFF) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์
- 2.2 ความต้องการมีอำนาจ (Need for power-n Pow) หรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ
- 2.3 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement-n-Ach) หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

จากการศึกษาของแมคคลีแลนด์ เห็นได้ว่าการจัดสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงานของพนักงานในองค์กรเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อการทำงานของพนักงานช่วยให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง เงินเดือนหรือค่าตอบแทน หรือรางวัลเป็นสิ่งของอาจไม่สามารถดึงดูดใจเขาได้พอ สิ่งที่เขาต้องการคือลักษณะของงานที่เปิดโอกาสให้เขาได้รับความสำเร็จ

3. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y) แมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960) เป็นศาสตราจารย์วิชาการบริหาร ณ สถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ สหรัฐอเมริกา เขาทำการศึกษาวิจัยพฤติกรรมการทำงานของมนุษย์ และได้สร้างทฤษฎีการจูงใจในการทำงานเป็น 2 ทฤษฎี ดังนี้

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบทฤษฎี X และทฤษฎี Y (McGregor, 1960, p. 34)

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติแล้วไม่ชอบทำงาน	1) คนส่วนมากโดยธรรมชาติชอบทำงาน
2) คนส่วนมากไม่มีความทะเยอทะยาน มีความรับผิดชอบน้อย	2) การควบคุมด้วยตนเองเป็นสิ่งที่จะทำให้เป้าหมายของหน่วยงานประสบความสำเร็จ
3) คนส่วนมากมีความคิดริเริ่มน้อยในการแก้ปัญหาของหน่วยงาน	3) ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาของหน่วยงานนั้นมีอยู่เกือบทุกคน
4) การจูงใจเป็นการจูงใจทางด้านร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น	4) การจูงใจเป็นเรื่องของความต้องการมีชื่อเสียงและความสำเร็จในชีวิต
5) คนส่วนมากชอบให้ควบคุมอย่างใกล้ชิดและถูกบังคับ เพื่อให้เกิดความสำเร็จในเป้าหมายของหน่วยงาน	5) คนสามารถสั่งการได้ด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าหากว่าได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง

3.1 ทฤษฎี X ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ไม่ดี สรุปแนวคิดที่สำคัญของทฤษฎีนี้ได้เป็น 3 ประการ คือ เห็นว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่แท้จริงนั้น มนุษย์ไม่ชอบทำงาน หากมีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็พยายามหลีกเลี่ยง วิธีที่จะทำให้มนุษย์ทำงานได้นั้น ต้องใช้วิธีบังคับ ควบคุม สั่งการ และลงโทษ เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ มนุษย์ส่วนใหญ่ชอบเป็นผู้ตามมากกว่าผู้นำ และพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่คอยหวังความก้าวหน้า ทะเยอทะยานน้อย แต่สิ่งที่ต้องการมากเหนืออย่างอื่น คือ ความมั่นคงปลอดภัย

จากแนวคิดที่มองว่ามนุษย์ไม่คิดดังกล่าว จึงเห็นได้ว่าผู้ที่เชื่อตามแนวคิดของทฤษฎีนี้ หากจะมอบหมายให้ใครทำงานอะไร ต้องมีหัวหน้างานคอยควบคุม บังคับบัญชาเพราะถ้าไม่มีหัวหน้าบังคับบัญชาหรือไม่มีใครมาชี้แจงสั่งการ งานก็มักไม่เดิน การที่มีหัวหน้ามาบังคับบัญชาในความหมายของกลุ่มนี้ คือ การว่ากล่าวและลงโทษ เหตุที่ต้องทำดังนี้ โดยมีเหตุผลว่าพื้นฐานของคนมักเกิดจรรยาและขาดความรับผิดชอบ คือทฤษฎีในกลุ่มนี้จะมองมนุษย์ในแง่ลบ

3.2 ทฤษฎี Y ทฤษฎีนี้มองความเป็นมนุษย์ในแง่ดี โดยธรรมชาติของมนุษย์ส่วนใหญ่ มีความมานะ พยายามทั้งทางจิตใจและร่างกาย ความพยายามมีคู่กับความรับผิดชอบเช่นเดียวกับการพักผ่อน มนุษย์มิได้รังเกียจการทำงาน เห็นว่างานช่วยสนองความต้องการของตน และเห็นว่าบางครั้งบางคราวที่มนุษย์จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงงานนั้น น่าจะเนื่องมาจากลักษณะการควบคุมของหัวหน้าหรืออำนาจการควบคุมจากภายนอก การทำให้ผลงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อาจไม่จำเป็นต้องใช้การควบคุมและบังคับ การให้โอกาสคนงานได้ทำงานในบรรยากาศที่เขาเป็นตัวของตัวเอง และยอมรับในวัตถุประสงค์ของงานได้ จะส่งผลให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ทฤษฎีนี้ยังมีความคิดต่อระบบงานอุตสาหกรรมและงานธุรกิจในปัจจุบันด้วยว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีโอกาสแสดงความสามารถของตนเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งในองค์กรแต่ละแห่งควรให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสมากขึ้นในการได้แสดงความสามารถของตนให้มากที่สุด ถ้าผู้บังคับบัญชาสร้างบรรยากาศให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกรับผิดชอบมีส่วนร่วมในงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสแสดงความสามารถได้เต็มที่ จะส่งผลต่องานขององค์กรอีกหลายประการ ทั้งในแง่ผลงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (Process theories work motivation)

1. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom expectancy theory)

วรูม (Vroom, 1990) กล่าวว่าบุคคลจะเลือกทำในสิ่งที่ดีที่สุดเพื่อที่จะทำให้เขาได้รับในสิ่งที่คาดหวังหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่า แรงผลักดันที่มีต่อผลการตัดสินใจทำงานเป็นผลมาจากความเชื่อ 3 ประการ

1.1 ความคาดหวัง (Expectancy: E) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะใช้ความพยายาม เพื่อให้สามารถทำงานได้ประสบผลสำเร็จเมื่อใดที่เราตั้งใจทำงานย่อมมีผลงานเกิดขึ้นแน่นอน หรือเป็นความเชื่อมั่นในตนเองว่าจะสามารถปฏิบัติงานนั้นได้เป็นผลสำเร็จ จะเห็นว่าความพยายาม ที่บุคคลปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จนั้นถูกกำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวังของบุคคลที่มีต่อ ผลลัพธ์หากโอกาสที่จะเกิดผลลัพธ์มีอยู่น้อยหรือไม่เกิดผลลัพธ์เลยจะส่งผลให้มีความพยายามน้อย หรืออาจไม่เกิดความพยายามแต่ในทางตรงกันข้ามหากมีเป้าหมายสูงบุคคลก็จะพยายามปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่ความคาดหวังจึงเป็นความสัมพันธ์ของความพยายามที่มีต่อการดำเนินงาน จะแปรไป ระหว่างค่า (0) หรือไม่มีความเชื่ออยู่เลย จนถึง 1 หรือมีความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ความคาดหวังนี้ ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลต่อสถานการณ์ ความสัมพันธ์ของความพยายามที่มีต่อการดำเนินงาน ความคาดหวังนี้ขึ้นอยู่กับการรับรู้ของบุคคลต่อสถานการณ์ถูกกำหนดโดยอิทธิพลของความคาดหวัง ของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น

1.2 ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality: I) หมายถึง สะพานเชื่อมโยงระหว่างผลงาน และรางวัลเกิดจากการใช้ความพยายามเป็นเครื่องมือหรือเป็นตัวกลางทำให้ได้รับรางวัลตอบแทน เป็นความเชื่อเชิงความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น ข้าราชการ มีความปรารถนาในการได้เลื่อนตำแหน่งหากผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ บรรลุผลจึงมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อผลสำเร็จในการได้เลื่อนตำแหน่งการที่บุคคล ทำงานให้ประสบผลสำเร็จอาจจะยังไม่ใช่เป้าหมายแต่เป็นสิ่งที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการที่จะ ทำให้ได้ผลลัพธ์หรือรางวัลความเป็นเครื่องมือจึงเป็นความสัมพันธ์ของการทำงานที่มีต่อผลลัพธ์ และค่าของความเป็นเครื่องมือจะแปรค่าอยู่ระหว่าง -1 หมายถึงผลงานไม่สามารถเป็นเครื่องมือ ให้ได้รับรางวัลกับ +1 ผลงานจะเป็นเครื่องมือให้ได้รับรางวัล ความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนเป็นสะพานเชื่อมโยงระหว่างผลงานและรางวัลเป็นความเชื่อว่าผลงานที่เกิดขึ้น จากความพยายามเป็นเครื่องมือที่ทำให้ได้รางวัลตอบแทน

1.3 ความมีคุณค่า (Valence: V) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่เชื่อว่ารางวัลหรือ ค่าตอบแทนจะต้องมีมูลค่า ราคาหรือคุณค่าที่เหมาะสมกับผลงานหรือมีความหมายต่อบุคคลนั้น คุณค่าจึงเป็นระดับของความชอบของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์ซึ่งอาจจะมีค่าไปในด้านบวกหรือลบ คุณค่าจึงอยู่ระหว่าง -1 ถึง 0 หรือไม่มีความสำคัญในด้านคุณค่าลบถึง +1 เป็นคุณค่าที่มีความสำคัญ มาก ระดับของความชอบของบุคคลที่มีต่อผลลัพธ์เชื่อว่ารางวัลตอบแทนที่จะได้รับดังกล่าวจะต้อง มีมูลค่าราคาหรือคุณค่าที่เหมาะสมกับผลงานเป็นการคาดหวังที่กระบวนการขั้นสุดท้ายที่ผลลัพธ์

แรงจูงใจในการทำงานของบุคคล เกิดจากความคิดของบุคคลในการตั้งความคาดหวัง ในสิ่งที่กระทำ ซึ่งความคาดหวังนั้นมักเป็นไปตามค่านิยมของตน ทำให้บุคคลพยายามทำให้ได้

หากสิ่งที่พยายามสอดคล้องกับความสามารถด้วย ก็จะเป็นแรงจูงใจที่เข้มข้นสำหรับบุคคล นอกจากนั้น ผลการศึกษาต่อเนื่องจากวูมก็ช่วยสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว และยังได้ข้อสรุปเพิ่มขึ้นจากการที่บุคคลได้เข้าใจบทบาทการทำงานของตนเป็นอย่างดี จึงเห็นได้ว่า แนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลทำงาน คือการสร้างความคาดหวัง การให้ตระหนักในค่านิยมต่องาน การใช้ความพยายามการเสริมสร้างความสามารถในงาน และการช่วยให้บุคคลเข้าใจบทบาทของตนในงานนั้น ๆ

2. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับสถานที่ทำงานเป็นหลัก ล็อก (Locke) เชื่อว่าแรงจูงใจขั้นต้นของบุคคลมาจากสถานะตำแหน่งหน้าที่ การทำงานเป็นปัจจัยที่ทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จเป้าหมายเป็นสิ่งที่แสดงถึงสิ่งที่บุคคลต้องพยายามไปให้ถึงในอนาคตการที่เป้าหมายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมได้จะต้องขึ้นอยู่กับ

2.1 บุคคลจะต้องได้รับรู้ในเป้าหมายและรู้ว่าต้องปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย

2.2 บุคคลจะต้องยอมรับว่าเป้าหมายคือสิ่งที่เข้าต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล โดยมี

หลักการกำหนดเป้าหมายขององค์การมี 2 ประการได้แก่

2.2.1 ใช้เป็นกรอบเพื่อการจูงใจในการนำ

2.2.2 เป้าหมายสามารถเป็นเครื่องมือเพื่อการควบคุม กำกับ ติดตามผลการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการควบคุมถือเป็นหน้าที่หลักช่วยกำกับให้การปฏิบัติงานขององค์การเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำหนดเป้าหมายเป็นพฤติกรรมที่มาจากการกำหนดเป้าหมายและเจตจำนง (Goal and intention) ต่อเป้าหมายการที่จะทำให้สมาชิกในองค์การมีเป้าหมายที่ชัดเจนผู้นำมีอิทธิพลต่อเป้าหมายเมื่อให้สมาชิกกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้งานบรรลุผลจะเพิ่มความท้าทายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factors theory)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน คือ สภาวะของบุคคลที่ถูก กระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมายปลายทาง แรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้าศึกษาถึงปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงานเป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจต่องาน บุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ปรารถนาแรงจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้าโดยอาศัยระบบของการให้รางวัลเป็นเครื่องมือสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อการจูงใจได้ มนุษย์สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานได้จากการใช้ปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ปัจจัยภายในหรือความต้องการภายในของครูผู้สอน ที่มีอิทธิพลในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นตัวกระตุ้นให้ครูผู้สอนทำงานด้วยความพอใจและเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติทางบวกและการจูงใจที่แท้จริง เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ทำให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับตัวงาน โดยตรงจะกระตุ้นให้คนทำงาน โดยเกี่ยวข้องกับ เหตุการณ์ที่ดีที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน อันจะทำให้พนักงานมีความพึงพอใจเกี่ยวกับงานที่จะทำเมื่อ ต้องการจูงใจการทำงานของสมาชิกผู้บริหารจึงควรมอบหมายงานที่ท้าทายให้บุคคลมีความรับผิดชอบ สูงขึ้นตลอดจนสนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.1 การได้รับความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้ เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกัน ปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ รวมทั้งการที่สามารถทำงานได้สำเร็จทันตามเป้าหมาย การที่มีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จลุล่วง และเมื่องานสำเร็จเกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น เช่น การได้ใช้ความรู้ทางวิชาการใน การปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการตัดสินใจในการทำงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของ ความสำเร็จในงาน

1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วยหรือได้รับการยกย่องชมเชย ในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับใน ความสามารถ ได้แก่ การได้รับการยกย่องชมเชยภายในสถานศึกษา การได้รับการยกย่องจากเพื่อน ร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพครู

1.3 ความก้าวหน้า (Advancement) หรือ โอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth) หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อ หาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

1.4 ตัวงานเอง (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ท้าทายให้ลงมือปฏิบัติได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมี โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม ความน่าสนใจของงานที่ปฏิบัติต้อง อาศัยการมีความริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่ใช้ความคิดมีความท้าทายในความสามารถ ความมี อิสระในการทำงาน งานที่ทำตรงกับความถนัดและตรงตามความรู้ที่ได้เรียนมา

1.5 การได้รับผิดชอบต่องาน (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มี การตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด การได้มีโอกาสได้รับมอบหมายงานหรือมีส่วนร่วมในงาน ที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการควบคุมมากเกินไปจนขาดอิสระในการทำงาน ได้แก่ ความเหมาะสม ในปริมาณงาน การได้รับความเชื่อใจในการรับผิดชอบต่องานและได้รับมอบหมายในงานที่สำคัญ

สรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรัก งานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลในองค์การให้ปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะปัจจัยที่สามารถสนองต่อความต้องการภายในบุคคลได้ด้วยกัน

2. ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นุคคลเกิดความ ไม่พึงพอใจในงาน เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกตัวงาน ซึ่งจะเป็นตัวสกัดกั้นไม่ให้เกิดแรงจูงใจ ในการทำงานขึ้นได้ หรือเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่ (Job dissatisfies) ปัจจัยสุขอนามัยไม่ใช่เป็นสิ่งจูงใจที่จะทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ถือเป็นข้อกำหนด เบื้องต้นที่จะป้องกันมิให้คนไม่พอใจในงานที่ทำอยู่เท่านั้น แม้ว่าปัจจัยด้านนี้จะไม่ได้เป็นสิ่งจูงใจ คนงานภายในองค์การ แต่ถ้าหากว่าไม่มีปัจจัยเหล่านี้แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความไม่พอใจกับ พนักงานได้ รวมทั้งยังเป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเป็นเพียงสิ่งสกัดกั้นไม่ให้ครูผู้สอนเกิด ความไม่พอใจแต่ไม่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นได้ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วจะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ ครูผู้สอนจะได้รับการตอบสนอง หากผู้นำไม่มีหรือให้ไม่เพียงพอครูผู้สอนจะไม่พอใจในการ ทำงาน

2.1 สถานภาพในองค์การ (Status) รวมถึงสภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรีเป็นสภาพแวดล้อมทางกาย ที่ทำงาน เช่น เสียง บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ ครูผู้สอนและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

2.2 สถานภาพกับบุคลากรในองค์การหมายถึงสถานภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors) กับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) และกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจและ การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

2.3 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervisors) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร การแสดง ความหวังใจต่อครูผู้สอนในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการปกครองสมาชิกในสถานศึกษา

2.4 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company policy and administration)

รวมทั้งความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงานซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรตลอดจนความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย การจัดการและการบริหารของสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา ได้แก่ นโยบายการควบคุมดูแลระบบขั้นตอนของสถานศึกษา ข้อบังคับ วิธีการทำงาน วิธีการบริหารงาน การแบ่งงาน และการจ้าง นโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

2.5 เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Pay) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและเป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงรางวัลที่เป็นผลมาจากการปฏิบัติงาน ได้แก่ สวัสดิการด้านสุขภาพ การประกันชีวิต วันหยุดพักผ่อน บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

สรุปได้ว่าปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่เป็นปัจจัยที่จะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กร บุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น และปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจอย่างเหมาะสม เพียงพอ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจอันเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็มความสามารถและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนก็ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จและมีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน บทบาทของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลอย่างกว้างขวางต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เช่น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมในองค์กร การสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ได้บังคับบัญชาให้ทุ่มเทแรงงานและแรงใจ โดยให้เล็งเห็นถึงความสำคัญของงานหรือองค์กรเหนือประโยชน์ส่วนตนและมีการให้อำนาจผู้ได้บังคับบัญชานำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (ชมพูนุช สิงห์สาคร, 2554) ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือเป็นการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา

ความสามารถพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ (นิตยา วิเศษยา, 2551) ภาวะผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับ กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามกระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์การ โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์การและผู้นำแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติ แก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม (อาร์ กังสถานกุล, 2553)

สรุปได้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การ ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นำนั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก (Leaders are not born, leaders are made and they are made by effort and hard work) การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งประกอบได้หลายตัวขององค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้ความไว้วางใจและเชื่อมั่นในภาวะผู้นำเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ความน่าเชื่อถือได้มากที่สุดในความพอใจของพนักงานในองค์การ รวมถึงการสื่อความหมายที่มีประสิทธิผล ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนก็ยังส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน ถ้าผู้บริหารสถานศึกษาต้องการให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จและมีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

วิไล ลำสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด ผลการวิจัยพบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและด้านอำนาจ ข้าราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวม

และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจ ความเชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.053 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและด้านความ ต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และจำแนก ตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและด้านความต้องการความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับ ก่อนข้างสูง

ประคอง วิบูลย์การุญณ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการ ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน วุฒิการศึกษา และระดับ เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน แรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 อยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความต้องการ ความก้าวหน้า ความต้องการอำนาจ และความต้องการได้รับการยอมรับนับถือ ตามลำดับ แรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์การสอน และวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยข้าราชการครูที่มีประสบการณ์สอนมากกว่า 10 ปี จะมีแรงจูงใจ ในการทำผลงานสูงกว่าข้าราชการครูที่มีประสบการณ์สอนต่ำกว่า 10 ปี และข้าราชการครูที่มีวุฒิ การศึกษาปริญญาตรีมีแรงจูงใจในการทำผลงานวิชาการสูงกว่าข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษาสูง กว่าปริญญาตรี และแรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามระดับเงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน แตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ผ่องพิศ รักษาธรรม (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัด เทศบาลเมืองชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านลักษณะของงาน 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามสถานศึกษา

โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < 0.05$) 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านลักษณะของงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($p < 0.05$)

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี แนวทางการพัฒนา ผู้บริหารควรยกย่องชมเชยครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ รังพึงความคิดเห็นของครู ให้ครูมีอำนาจในการตัดสินใจมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ ของโรงเรียน และผู้บริหารควรวางตัวเป็นกันเอง ส่งเสริมให้ครูทำกิจกรรมนันทนาการร่วมกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน มีขั้นตอนการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายให้ชัดเจน โรงเรียนควรสนับสนุนทุนในการศึกษาต่อ และพิจารณาค่าตอบแทน ให้กับครูที่มีปริมาณงานมากและประสบการณ์มากให้เหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ โรงเรียนเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

เพ็ญจิต เสวีวัฒน์ (2554) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงาน ของบุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร โดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในทุกด้านของปัจจัยจูงใจในระดับมาก ยกเว้นด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่อยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าบุคลากรมีแรงจูงใจในปัจจัยค่าจ้างอยู่ในระดับปานกลาง และมีแรงจูงใจในทุกด้านของปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านรายได้และสวัสดิการ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในหน่วยงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความมั่นคงในการทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง 2) บุคลากรกลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและชุมชน ที่มีอายุ ประสบการณ์ในการทำงาน และรายได้แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สมพร ศรีประเสริฐ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ และลูกจ้างศาลจังหวัดจันทบุรี ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัด จันทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียด สรุปได้ดังนี้ ข้าราชการและลูกจ้าง ศาลจังหวัดจันทบุรี แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจาก สัมพันธภาพกับ

ผู้บังคับบัญชาเป็น อันดับแรก คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน อยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชาและด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน, ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และอันดับ สดุดทัย ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ และ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการและลูกจ้าง ศาลจังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ รายได้ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และระยะเวลาในการทำงาน พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

วลัยพร สันตานนท์ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรีมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยด้านความมั่นคงในการปฏิบัติงานสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านความพึงพอใจในงาน ด้านสวัสดิการในหน่วยงาน ด้านสภาพการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คือ ด้านโอกาสความก้าวหน้า การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี พบว่า บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ที่เพศ อายุ ต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ที่มีระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนต่างกันจะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันจากการค้นพบดังกล่าว มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี ควรมีนโยบายส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างเพิ่มมากขึ้น ควรกำหนดหลักเกณฑ์การให้ขึ้นเงินเดือนที่มีมาตรฐาน มีความยุติธรรม โปร่งใส ควรนำแนวทางการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดนโยบายทางการบริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแบบองค์รวมและควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

งานวิจัยต่างประเทศ

การา (Gara, 1997) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์ในภาควิชาธุรกิจของวิทยาลัย (ตามทฤษฎีแรงจูงใจของเฮิร์ซเบอร์ก) ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานมีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด และด้านโอกาสความก้าวหน้ามีระดับความพึงพอใจต่ำที่สุด ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความพึงพอใจมากที่สุด และด้านเงินเดือนมีความพึงพอใจน้อยที่สุด อาจารย์ชายมีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์หญิง

ในด้านการปกครองบังคับบัญชา สภาพของการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาจารย์ที่มีอายุมากกว่า 36 ปี และมากกว่ามีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์ที่มีอายุ 35 ปีหรือน้อยกว่า อาจารย์ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาเอกมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากกว่าอาจารย์ที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโท

โอโกมากะ (Ogomaka, 1986) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของแรงจูงใจของครู ในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมาได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

แรนดอล (Randall, 1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการศึกษาคู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทายและการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศพบว่า ภาวะผู้นำที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะในด้านการบริหาร ซึ่งประกอบไปด้วยความรู้ความสามารถ บุคลิกภาพ คุณธรรมและภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนทำให้เกิดความร่วมมือของครูผู้สอนและบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เหมาะสมกับสภาพปัญหาปัจจุบันของโรงเรียนเพื่อเป็นปัจจัยที่ส่งผลในทางที่ดีต่อการจัดการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษาค้นคว้า

การศึกษาครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยมีการดำเนินการดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การหาคุณภาพของเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษากับกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ปีการศึกษา 2556 จำนวนทั้งสิ้น 2,561 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ด้วยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา รวมทั้งสิ้น 335 คน ดังปรากฏในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	286	39
ขนาดกลาง	1,240	164
ขนาดใหญ่	697	93
ขนาดใหญ่พิเศษ	288	39
รวม	2,561	335

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบสำรวจ (Survey research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยทฤษฎีของไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี 6 ด้าน ได้แก่

1. ด้านการแก้ปัญหา
2. ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู
3. ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง
4. ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ
5. ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้
6. ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ เพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทั้ง 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยจูงใจ
 - 1.1 ด้านการได้รับความสำเร็จ
 - 1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
 - 1.3 ด้านความก้าวหน้า
 - 1.4 ด้านตัวงานเอง
 - 1.5 ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน
2. ปัจจัยเพื่อการคงอยู่
 - 2.1 ด้านสถานภาพในองค์กร
 - 2.2 ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร
 - 2.3 ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา
 - 2.4 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร
 - 2.5 ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎี เอกสารและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบโครงสร้างของแบบสอบถาม
2. ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่
3. นำแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ ไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999) ทั้ง 6 ด้าน และทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทั้ง 2 ปัจจัยกับแบบสอบถามของศิริชัย มาประเสริฐ (2552, หน้า 40) สุภจิรา จันทร์อาร์ักษ์ (2551, หน้า 56) และหทัยชนก บุญมาก (2555, หน้า 115) มาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือของแบบสอบถามในการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งออกเป็น การหาความเที่ยงตรง (Validity) การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

1. หาความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาหาความเที่ยงตรงของเนื้อหาโดยดำเนินการ ดังนี้

1.1 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นต่อประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ได้ตรวจสอบ เสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

1.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงและความถูกต้องของเนื้อหา ตลอดจนความชัดเจนและความเหมาะสมในการใช้ภาษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้ความอนุเคราะห์ มีดังนี้

- | | |
|--|---|
| 1.2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี
อนันต์นำวี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ
ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร
นิยมศรีสมศักดิ์ | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำ
ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ
ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยบูรพา |

- | | | |
|-------|---------------------|--|
| 1.2.3 | ดร.สถาพร พงศตมิกุล | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรม
การบริหารและผู้นำทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 1.2.4 | นายรัชชชัย อู่พานิช | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 |
| 1.2.5 | นายโอภาส ชูช่วย | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2 |

1.3 นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว
นำเสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไข
เป็นฉบับสมบูรณ์

2. การหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของ
แบบสอบถาม การหาค่าอำนาจจำแนกและหาค่าความของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการ ดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่ม
ตัวอย่างในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จำนวน 30 คน แล้วนำมา
วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item analysis) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson product
moment correlation) ผลการวิเคราะห์พบว่า ผลการวิเคราะห์พบว่ามีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่
ระหว่าง 0.23-0.76 ซึ่งเป็นค่าอำนาจจำแนกรายข้อที่ยอมรับได้ และได้นำไปใช้หาค่าความเชื่อมั่น
ของแบบสอบถามทั้งฉบับ

2.2 นำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับด้วย
วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1990, p. 161) ผลปรากฏว่า
ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
และปรับปรุงให้เหมาะสมไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1.1 นำหนังสือจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ใน
การเก็บข้อมูล จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เขต 1 และเขต 2 จังหวัดกระบี่ของ

1.2 นำส่งแบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งเป็นครูผู้สอนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ จำนวน 335 คน โดยขอความร่วมมือจากผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียน

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) (Best & Kahn, 1993, p. 246) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้เกี่ยวกับแรงงูใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ จำนวน 20 ข้อ เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert's five rating scale) (Best & Kahn, 1993, p. 246) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดคะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2545, หน้า 22-25) ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2545, หน้า 22-25) ดังนี้

4.51-5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลความหมายของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง โดยใช้เกณฑ์ของกริม (Grimm, 1993, p. 377 อ้างถึงใน สม โภชน์ อนุช, 2556 หน้า 81) ในการพิจารณาผลของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์ของการพยากรณ์

.00	หมายถึง	ไม่มีอิทธิพล/ ไม่ส่งผล
.01-.09	หมายถึง	มีอิทธิพลน้อย/ ส่งผลน้อย
.16-.36	หมายถึง	มีอิทธิพลปานกลาง/ ส่งผลปานกลาง
.49-1.00	หมายถึง	มีอิทธิพลมาก/ ส่งผลมาก

การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยผู้วิจัยได้นำเสนอข้อมูลที่ได้รวบรวมมาดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมา ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามเพื่อนำไปวิเคราะห์

2. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามค่าน้ำหนักแต่ละข้อและบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานการศึกษาค้นคว้าต่อไป

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. วิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยใช้คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of determination: R^2)
4. สร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลไว้ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
p	แทน	ความน่าจะเป็น
$*$	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
β	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนมาตรฐาน
$S.E.b$	แทน	ค่าความคาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
X_1	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการแก้ปัญหา
X_2	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู
X_3	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง
X_4	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ
X_5	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้
X_6	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์

\hat{Y}	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่ได้จากการพยากรณ์
$Y_{1,1}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านการได้รับความสำเร็จ
$Y_{1,2}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
$Y_{1,3}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านความก้าวหน้า
$Y_{1,4}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านตัวงานเอง
$Y_{1,5}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านการได้รับผิชอบต่องาน
$Y_{2,1}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านสถานภาพในองค์กร
$Y_{2,2}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร
$Y_{2,3}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา
$Y_{2,4}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร
$Y_{2,5}$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง
Z_y	แทน	คะแนนมาตรฐานของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้จากการพยากรณ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ในภาพรวมรายด้านและรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ในภาพรวมรายด้านและรายข้อ ด้วยวิธีการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลการสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง โดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการแก้ปัญหา	4.25	.53	มาก	3
2. ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู	4.27	.53	มาก	2
3. ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง	4.23	.55	มาก	5
4. ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ	4.24	.52	มาก	4
5. ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้	4.23	.59	มาก	6
6. ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์	4.29	.53	มาก	1
รวม	4.25	.45	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู และด้านการแก้ปัญหาตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ด้านการแก้ปัญหา	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้นำหรือผู้บริหารแสวงหาความรู้ เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน	4.13	.58	มาก	3
2. ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถมอง ย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา	4.29	.67	มาก	2
3. ผู้นำหรือผู้บริหารวิเคราะห์ประเด็น และปัญหาสำคัญได้อย่างสร้างสรรค์	4.32	.62	มาก	1
รวม	4.25	.53	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้นำหรือผู้บริหารวิเคราะห์ประเด็นและปัญหาสำคัญ
ได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหาและผู้นำหรือ
ผู้บริหารแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู

ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจใน การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา	4.35	.63	มาก	2
2. ผู้นำหรือผู้บริหารร่วมกันดำเนินงานให้สถานศึกษามีคุณภาพ มี ประสิทธิภาพ	4.37	.62	มาก	1
3. ผู้นำหรือผู้บริหารมีแนวมาตรฐานตามเป้าหมาย	4.10	.69	มาก	3
รวม	4.27	.53	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้นำหรือผู้บริหารร่วมกันดำเนินงาน ให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจในการเข้าร่วม กิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา และผู้นำหรือผู้บริหารมีแนวมาตรฐานตามเป้าหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านทำให้ครูผูกพันต่อ การเปลี่ยนแปลง

ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารที่ชัดเจน	4.19	.71	มาก	3
2. ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาทักษะความรู้ การฝึกอบรม อย่างต่อเนื่อง	4.27	.64	มาก	1
3. มีวิธีที่ทำให้สมาชิกมีความภูมิใจและกล้าที่จะเข้าพบและพูดคุย ด้วยเสมอ	4.24	.66	มาก	2
รวม	4.23	.55	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนา ทักษะความรู้ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีวิธีที่ทำให้สมาชิกมีความภูมิใจและกล้าที่จะเข้าพบและ พุดคุยด้วยเสมอ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารที่ชัดเจนตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครู ออกงวมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ

ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงวมทาง ความรู้และทักษะวิชาชีพ	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เป็นผู้ถือว่าความสำเร็จในการทำงาน เกิดจากความร่วมมือร่วมใจของครูผู้สอน ทุกคน	4.22	.65	มาก	3
2. ส่งเสริมให้ครูผู้สอนสนใจใน การพัฒนาจุดเด่นของตนเอง	4.22	.58	มาก	2
3. ยกย่องชมเชยครูผู้สอนที่ประสบ ความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่อบุคคลอื่น	4.34	.67	มาก	1
4. แนะนำงานและเตรียมความพร้อมใน การทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ	4.19	.61	มาก	4
รวม	4.24	.52	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงวมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย คือ ยกย่อง ชมเชยครูผู้สอนที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานต่อบุคคลอื่น ส่งเสริมให้ครูผู้สอนสนใจ ในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง เป็นผู้ถือว่าความสำเร็จในการทำงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจ ของครูผู้สอนทุกคน และแนะนำงานและเตรียมความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้ งานประสบความสำเร็จตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่ง การเรียนรู้

ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่ง การเรียนรู้	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. มีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลางกับ ผู้ร่วมงานทุกคนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน สนใจใน	4.15	.72	มาก	4
2. เป็นผู้ดูแลเอาใจใส่สุขทุกข์ของ ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	4.16	.62	มาก	3
3. จัดให้องค์การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ของงาน	4.31	.67	มาก	2
4. เป็นผู้พัฒนาตนเองให้ทันกับ ความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยี ใหม่ๆ	4.31	.65	มาก	1
รวม	4.23	.59	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ เป็นผู้พัฒนาตนเอง ให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ จัดให้องค์การเป็นองค์กรแห่ง การเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงาน เป็นผู้ดูแลเอาใจใส่สุขทุกข์ของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง และมีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลางกับผู้ร่วมงานทุกคนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจใน ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์

ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้มาปฏิบัติงานที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่	4.33	.62	มาก	1
2. เตรียมความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.28	.59	มาก	2
3. ทำให้ครูมองการไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน	4.26	.60	มาก	3
รวม	4.29	.53	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้มาปฏิบัติงานที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ เตรียมความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและทำให้ครูมองการไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียนตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ปีจจจจจจ

ปัจจัยจูงใจ	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านการได้รับความสำเร็จ	4.30	.56	มาก	1
2. ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	4.09	.67	มาก	4
3. ด้านความก้าวหน้า	4.03	.65	มาก	5
4. ด้านตัวเอง	4.23	.61	มาก	2
5. ด้านการได้รับผิชอบต่องาน	4.10	.60	มาก	3
รวม	4.15	.50	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ปีจจจจจจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการได้รับความสำเร็จ ด้านตัวเองและด้านการได้รับผิชอบต่องานตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการได้รับความสำเร็จ

ด้านการได้รับความสำเร็จ	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์	4.28	.60	มาก	2
2. ครูผู้สอนมีความภาคภูมิใจมากกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้	4.34	.63	มาก	1
รวม	4.30	.56	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านการได้รับความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ครูผู้สอนปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และครูผู้สอนมีความภาคภูมิใจมากกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ครูผู้สอนรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชายอมรับ ในความสามารถและมักจะชมเชยอยู่เสมอ	4.07	.78	มาก	2
2. ครูผู้สอนรู้สึกพอใจในการยอมรับใน ความสามารถของผู้ร่วมงานคนอื่น	4.12	.66	มาก	1
รวม	4.09	0.67	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ครูผู้สอนรู้สึกที่ผู้บังคับบัญชายอมรับในความสามารถและมักจะชมเชยอยู่เสมอและครูผู้สอนรู้สึกพอใจในการยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงานคนอื่นตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านความก้าวหน้า

ด้านความก้าวหน้า	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ครูผู้สอนได้รับการพิจารณาความดี ความชอบในการเลื่อนตำแหน่ง	3.96	.79	มาก	2
2. ครูผู้สอนได้หลักประกันและ ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ	4.10	.70	มาก	1
รวม	4.03	.65	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ครูผู้สอนได้หลักประกันและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ และครูผู้สอนได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านตัวงานเอง

ด้านตัวงานเอง	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. งานที่ครูผู้สอนปฏิบัติมีลักษณะท้าทาย จูงใจให้อยากปฏิบัติงาน	4.22	.63	มาก	2
2. งานที่ครูผู้สอนปฏิบัติเปิดโอกาสให้ ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์	4.24	.68	มาก	1
รวม	4.23	.61	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านตัวงานเอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ งานที่ครูผู้สอนปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์และงานที่ครูผู้สอนปฏิบัติมีลักษณะท้าทายงใจให้อยากปฏิบัติงานตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน

ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ครูผู้สอนได้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนด	4.17	.62	มาก	1
2. ครูผู้สอนได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในผลการปฏิบัติงาน	4.02	.71	มาก	2
รวม	4.10	.60	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ครูผู้สอนได้ทำงานสำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนดและครูผู้สอนได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ปัจจัยเพื่อการคงอยู่

ปัจจัยเพื่อการคงอยู่	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ด้านสถานภาพในองค์กร	4.30	.58	มาก	1
2. ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร	4.16	.73	มาก	5
3. ด้านคุณภาพของการควบคุม บังคับบัญชา	4.16	.64	มาก	4
4. ด้านนโยบายและการบริหารของ องค์กร	4.23	.59	มาก	2
5. ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง	4.22	.61	มาก	3
รวม	4.21	.51	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ด้านสถานภาพในองค์กร ด้านนโยบายและ
การบริหารขององค์กร และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านสถานภาพ
ในองค์กร

ด้านสถานภาพในองค์กร	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ครูผู้สอนมีความรู้สึกในเกียรติและ ศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่าน ได้ปฏิบัติอยู่	4.24	.68	มาก	1
2. ผลการปฏิบัติงานของครูผู้สอนที่ ประสบความสำเร็จมีส่วนช่วยสร้าง ชื่อเสียงให้แก่ครูผู้สอน	4.17	.62	มาก	2
รวม	4.30	.58	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า แรงงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านสถานภาพในองค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ
มาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ครูผู้สอนมีความรู้สึกในเกียรติศักดิ์ศรีในตำแหน่ง
หน้าที่การงานที่ครูผู้สอนได้ปฏิบัติอยู่และผลการปฏิบัติงานของท่านที่ประสบความสำเร็จมีส่วนช่วย
สร้างชื่อเสียงให้แก่ครูผู้สอนตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านสถานภาพ
กับบุคลากรในองค์กร

ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร	$n = 335$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ครูผู้สอนรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิก คนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน	4.16	.77	มาก	2
2. ผลงานของครูผู้สอนได้รับการยอมรับ จากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	4.16	.74	มาก	1
รวม	4.16	.73	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์การ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผลงานของครูผู้สอนได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานและครูผู้สอนรู้สึกที่ตนเองเป็นสมาชิกคนสำคัญของโรงเรียนตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา

ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อสมาชิกในองค์การ	4.16	.71	มาก	2
2. ครูผู้สอนรู้สึกพึงพอใจในความสามารถในการปกครองของผู้บังคับบัญชา	4.16	.65	มาก	1
รวม	4.16	.64	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ครูผู้สอนรู้สึกพึงพอใจในความสามารถในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อสมาชิกในองค์การตามลำดับ

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองของ ด้านนโยบายและ
การบริหารขององค์กร

ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดนโยบายใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.28	.66	มาก	1
2. ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการปฏิบัติงาน	4.18	.73	มาก	2
รวม	4.23	0.59	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่าแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาระยองของ ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและ
รายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดนโยบาย
ในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน
ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองของ ด้านเงินเดือนหรือ
ค่าจ้าง

ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง	<i>n</i> = 335		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เงินเดือนที่ครูผู้สอนได้รับเหมาะสมกับ งานที่รับผิดชอบ	4.20	.63	มาก	2
2. สวัสดิการที่ครูผู้สอนได้รับอยู่ในระดับ ที่พึงพอใจ	4.23	.71	มาก	1
รวม	4.22	.61	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สวัสดิการที่ท่านได้รับอยู่ในระดับที่พึงพอใจและเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบตามลำดับ

ตอนที่ 3 ผลการสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ โดยวิธีวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ตารางที่ 26 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน				
	$Y_{1,1}$	$Y_{1,2}$	$Y_{1,3}$	$Y_{1,4}$	$Y_{1,5}$
X_1	.561*	.477*	.406*	.375*	.402*
X_2	.428*	.453*	.426*	.351*	.355*
X_3	.431*	.519*	.529*	.292*	.366*
X_4	.636*	.638*	.521*	.510*	.487*
X_5	.410*	.459*	.489*	.255*	.364*
X_6	.634*	.588*	.497*	.470*	.434*

* $p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 27 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
ด้านการแก้ปัญหา (X_1)	.489	2.045
ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (X_2)	.353	2.835
ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (X_3)	.279	3.583
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_4)	.394	2.535
ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (X_5)	.439	2.280
ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6)	.488	2.051

จากตารางที่ 27 พบว่า ตัวแปรด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (X_2) ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (X_3) ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้ และทักษะวิชาชีพ (X_4) ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (X_5) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6) มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* ที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 28 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน ที่เป็นตัวพยากรณ์ปัจจัยเชิงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ลำดับที่	ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	ร้อยละการพยากรณ์	ระดับของการส่งผล
1	X_4	.693*	.481	48.1	มาก
2	X_4, X_6	.745*	.556	55.6	มาก
3	X_4, X_6, X_1	.753*	.567	56.7	มาก

* $p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ปัจจัยเชิงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยพบว่า มี 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้

และทักษะวิชาชีพ (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_0) และด้านการแก้ปัญหา (X_2) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 3 ด้านเท่ากับ .753 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้านรวมกัน สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ได้ร้อยละ 56.7 ซึ่งแสดงว่าปัจจัยจูงใจส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองในระดับมาก

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านที่มีอำนาจการพยากรณ์ที่ดีที่สุดจึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) รวมถึงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของตัวแปรของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ *F-test* ดังนี้

ตารางที่ 29 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน (ปัจจัยจูงใจ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ

แหล่งข้อมูล	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
การถดถอย (Regression)	3	47.025	15.675	144.554*	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	331	35.892	.108		

* $p < .05$

จากตารางที่ 29 พบว่า ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_0) และด้านการแก้ปัญหา (X_2) สามารถพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน (ปัจจัยจูงใจ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยองอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 30 แสดงค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูรงอกงามทางความรู้ และทักษะวิชาชีพ (X_4)	.398	.048	.414	8.231*	.000
ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6)	.294	.045	.314	6.483*	.000
ด้านการแก้ปัญหา (X_1)	.129	.043	.137	2.961*	.000
ค่าคงที่ (<i>bo</i>)	.655	.172		3.807*	.000
<i>S.E.est</i> = .329 <i>R</i> = .753 <i>R</i> ² = .567					

**p* < .05

จากตารางที่ 30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ด้าน กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .753 และรวมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกณฑ์ได้ ร้อยละ 56.7 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .329 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 31 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครู

ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน				
	$Y_{2,1}$	$Y_{2,2}$	$Y_{2,3}$	$Y_{2,4}$	$Y_{2,5}$
X_1	.474*	.459*	.506*	.603*	.654*
X_2	.341*	.365*	.596*	.493*	.440*
X_3	.342*	.399*	.606*	.502*	.591*
X_4	.540*	.548*	.490*	.468*	.481*
X_5	.284*	.257*	.565*	.413*	.512*
X_6	.522*	.433*	.571*	.569*	.446*

**p* < .05

จากตารางที่ 31 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน (ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ตารางที่ 32 ค่า *Tolerance* และค่า *VIF* ของตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>
ด้านการแก้ปัญหา (X_1)	.489	2.045
ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (X_2)	.353	2.835
ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (X_3)	.279	3.583
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_4)	.394	2.535
ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (X_5)	.439	2.280
ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6)	.488	2.051

จากตารางที่ 32 พบว่า ตัวแปรด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู (X_2) ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง (X_3) ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองงามทางความรู้ และทักษะวิชาชีพ (X_4) ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ (X_5) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6) มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* ที่ได้จากการวิเคราะห์มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นในการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 33 อำนาจพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และคัดเลือกตัวแปรที่ดีที่สุดจากภาวะของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 6 ด้าน ที่เป็นตัวพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ

ลำดับที่	ตัวแปรพยากรณ์	R	R ²	ร้อยละการพยากรณ์	ระดับของการส่งผล
1	X_1	.444*	.442	44.2	มาก
2	X_1, X_6	.545*	.543	54.3	มาก
3	X_1, X_6, X_4	.573*	.570	57.0	มาก

* $p < .05$

จากตารางที่ 33 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอำนาจพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เรียงลำดับจากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด โดยพบว่า มี 3 ด้าน คือ ด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านการรักษา คุณภาพเชิงอารมณ์ (X_2) และด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_3) โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 3 ด้านเท่ากับ .573 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ทั้ง 3 ด้านรวมกัน สามารถพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ได้ร้อยละ 57.0

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในด้าน ที่มีอำนาจการพยากรณ์ที่ดีที่สุดจึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) รวมถึง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของตัวแปรของคะแนน จากตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์โดยวิธีวิเคราะห์ความแปรปรวนหรือ F -test ดังนี้

ตารางที่ 34 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน (ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง จากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาด้านต่าง ๆ

แหล่งข้อมูล	df	SS	MS	F	p
การถดถอย (Regression)	3	48.889	16.296	148.319*	.000
ความคลาดเคลื่อน (Residual)	331	36.368	.110		

* $p < .05$

จากตารางที่ 34 พบว่า ด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_2) และด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_3) สามารถพยากรณ์ปัจจัย เพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 35 แสดงค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>
ด้านการแก้ปัญหา (X_1)	.363	.044	.381	8.290*	.000
ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6)	.260	.046	.275	5.702*	.000
ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_4)	.227	.049	.233	4.673*	.000
ค่าคงที่ (<i>b</i> ₀)	.592	.173		3.421*	.000
<i>S.E.est</i> = .331 <i>R</i> = .573 <i>R</i> ² = .570					

**p* < .05

จากตารางที่ 35 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 3 ด้าน กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .573 และรวมกันอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรเกณฑ์ได้ร้อยละ 57.0 ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .331 และพบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ปัจจัยของใจ (Y_1) ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการจากคะแนนดิบ} \quad \hat{Y}_1 = .655 + .398 (X_4) + .294 (X_6) + .129 (X_1)$$

$$\text{สมการจากคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_{y1} = .414 Z_{x4} + .314 Z_{x6} + .137 Z_{x1}$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_4) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6) และด้านการแก้ปัญหา (X_1) สามารถทำนายปัจจัยของใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ได้ ร้อยละ 56.7 แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่” โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้าน ดังกล่าวเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Y_2) ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการจากคะแนนดิบ} \quad \hat{Y}_2 = .592 + .363 (X_1) + .260 (X_6) + .227 (X_4)$$

$$\text{สมการจากคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_{y2} = .381 Z_{x1} + .275 Z_{x6} + .233 Z_{x4}$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6) และด้านการสร้างเจือใจให้ครูรองทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_4) สามารถทำนายปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ได้ร้อยละ 57.0 แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยครั้งนี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ คือ “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ” โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ด้านดังกล่าวเป็นตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

วิธีดำเนินการวิจัยโดยการสอบถามความคิดเห็นจากครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 และ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 2,561 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของเครจซ์ และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970, pp. 607-610) โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของโรงเรียน ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 335 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยแบบสำรวจ (Survey research) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามปลายปิด แบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ เพื่อวัดระดับความพึงพอใจของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอน โดยทฤษฎีของ ไลธวูด และคณะ (Leithwood et al., 1999) เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ดี 6 ด้าน ตอนที่ 2 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ จำนวน 20 ข้อ เพื่อวัดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนตามทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg, 1959) ทั้ง 2 ปัจจัย และหาคุณภาพเครื่องมือผู้วิจัยได้นำเสนอให้ประธานควบคุมงานนิพนธ์ตรวจและนำเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบเพื่อแนะนำปรับปรุงแก้ไขจากนั้นนำไปทดลองใช้กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่น ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .23-.76 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ขอหนังสือจากศูนย์วัดกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 และ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยจากผู้บริหารสถานศึกษาในการแจกแบบสอบถามแก่ครูผู้สอน จำนวน 335 ฉบับ โดยที่ผู้วิจัยนำไปให้ด้วยตนเอง ผู้วิจัยกำหนดวันเก็บแบบสอบถาม โดยใช้เวลาประมาณ 2 สัปดาห์ โดยที่ผู้วิจัยติดตามเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง ซึ่งแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งสิ้น 335 ชุด ได้รับคืน 335 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (Coefficient of determination: R^2) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสาระสำคัญของผลการศึกษา ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องมาจาก นโยบายการกระจายอำนาจ การศึกษาของภาครัฐตามหลักยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการ สถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจมุ่งเน้นความร่วมมือร่วมใจของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมาร่วมจัดการศึกษาผู้บริหารจึงมีบทบาทในการกระตุ้นและคลี่คลายให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึง ปัญหาในการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู และด้านการแก้ปัญหาตามลำดับ โดยแต่ละด้านปรากฏผล ดังนี้

1.1 ด้านการแก้ปัญหา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้นำหรือผู้บริหารวิเคราะห์ประเด็นและ ปัญหาสำคัญได้อย่างสร้างสรรค์ ผู้นำหรือผู้บริหารสามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหา และผู้นำหรือผู้บริหารแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหาร่วมกัน ตามลำดับ

1.2 ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู มีค่าเฉลี่ยโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้นำหรือผู้บริหารร่วมกัน ดำเนินงานให้สถานศึกษามีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ ผู้นำหรือผู้บริหารทำให้ครูมีแรงจูงใจใน การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา และผู้นำหรือผู้บริหารมีแนวมาตรฐานตามเป้าหมาย

คามลำดับ

1.3 ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้นำ ส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาทักษะความรู้ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีวิธีที่ทำให้สมาชิกมีความภูมิใจและกล้าที่จะเข้าพบและพูดคุยด้วยเสมอ และมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ในการบริหารที่ชัดเจนตามลำดับ

1.4 ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ พบว่า ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการสร้าง เงื่อนไขให้ครูองงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ยกย่องชมเชยสมาชิกที่ประสบความสำเร็จใน การปฏิบัติงานต่อบุคคลอื่น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตนเอง เป็นผู้ถือว่า ความสำเร็จในการทำงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน และแนะนำงานและ เตรียมความพร้อมในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามลำดับ

1.5 ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การ แห่งการเรียนรู้ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปน้อย คือ เป็นผู้พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ จัดให้ องค์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงาน เป็นผู้ดูแลเอาใจใส่สุขทุกข์ ของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง และมีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลางกับผู้ร่วมงานทุกคน ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานสนใจในตามลำดับ

1.6 ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่ผู้มาปฏิบัติงานที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ เตรียมความพร้อมในการทำงาน อย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จและทำให้ครูมองการไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ ในการพัฒนาโรงเรียนตามลำดับ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร สถานศึกษาตระหนักว่าแรงจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน การพัฒนาการเรียน

การสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาซึ่งขึ้นอยู่กับความตั้งใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูผู้สอน โดยการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การใช้ความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ปังจัยสุขอนามัยหรือปังจัยเพื่อการคงอยู่และปังจัยจูงใจตามลำดับ โดยแต่ละด้านปรากฏผลดังนี้

2.1 ปังจัยจูงใจ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ปังจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการได้รับความสำเร็จ ด้านตัวงานเอง และด้านการได้รับผิชอบต่องานตามลำดับ

2.1.1 ด้านการได้รับความสำเร็จ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการได้รับความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ท่านปฏิบัติงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และท่านมีความภาคภูมิใจมากกับตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้ตามลำดับ

2.1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชายอมรับในความสามารถและมักจะชมเชยอยู่เสมอและท่านรู้สึกพอใจในการยอมรับในความสามารถของผู้ร่วมงานคนอื่นตามลำดับ

2.1.3 ด้านความก้าวหน้า พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ท่านได้หลักประกันและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ และท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งตามลำดับ

2.1.4 ด้านตัวงานเอง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ด้านตัวงานเอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ งานที่ท่านปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์และงานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะท้าทายใจให้อยากปฏิบัติงานตามลำดับ

2.1.5 ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน มีค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ท่านได้ทำงาน สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนดและท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ในผลการปฏิบัติงานตามลำดับ

2.2 ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ มี ค่าเฉลี่ย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ด้านสถานภาพในองค์กร ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร และด้านเงินเดือน หรือค่าจ้างตามลำดับ

2.2.1 ด้านสถานภาพในองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านสถานภาพในองค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ท่านมีความรู้สึกในเกียรติ ศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่และผลการปฏิบัติงานของท่านที่ประสบ ความสำเร็จมีส่วนช่วยสร้างชื่อเสียงให้แก่ท่านตามลำดับ

2.2.2 ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านสถานภาพกับบุคลากร ในองค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานและท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิก คนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียนตามลำดับ

2.2.3 ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านคุณภาพของการควบคุม บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสามารถในการปกครองของผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาแสดง ความห่วงใยต่อสมาชิกในองค์กรตามลำดับ

2.2.4 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านนโยบายและการบริหาร ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและท่านมีส่วนร่วมในการกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานตามลำดับ

2.2.5 ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง มีค่าเฉลี่ยโดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สวัสดิการที่ท่านได้รับ อยู่ในระดับที่พึงพอใจและเงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบตามลำดับ

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมสามารถพยากรณ์ปัจจัยจูงใจ (Y_1) ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ พบว่า สามารถทำนายปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของได้ร้อยละ 56.7 ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ คือ ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูรงอกงามทางความรู้ และทักษะวิชาชีพ (X_4) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6) และด้านการแก้ปัญหา (X_1) เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการจากคะแนนดิบ} \quad \hat{Y}_1 = .655 + .398 (X_4) + .294 (X_6) + .129 (X_1)$$

$$\text{สมการจากคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_{1,1} = .414 Z_{x_4} + .314 Z_{x_6} + .137 Z_{x_1}$$

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมสามารถพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Y_2) ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ พบว่า สามารถทำนายปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของได้ร้อยละ 57.0 ตัวแปรพยากรณ์ที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ คือ ด้านการแก้ปัญหา (X_1) ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ (X_6) และด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูรงอกงามทางความรู้และทักษะวิชาชีพ (X_4) เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ ที่ดีที่สุดในรูปสมการคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{สมการจากคะแนนดิบ} \quad \hat{Y}_2 = .592 + .363 (X_1) + .260 (X_6) + .227 (X_4)$$

$$\text{สมการจากคะแนนมาตรฐาน} \quad \hat{Z}_{1,2} = .381 Z_{x_1} + .275 Z_{x_6} + .233 Z_{x_4}$$

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการศึกษาค้นคว้าข้อมูลการศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ระของ ผู้วิจัยได้แยกอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์และสมมุติฐานในการศึกษาค้นคว้า ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนน เฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกงานทางความรู้และ ทักษะวิชาชีพ ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงและด้านการแก้ปัญหา ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารสถานศึกษาก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ในการทำงานนั้นต้องผ่านการสอบ คัดเลือกและมีวุฒิการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาเพื่อจะได้มีความรู้ความสามารถทางด้าน การบริหาร รวมทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดให้สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ได้ประเมินคุณภาพของการจัดการศึกษาจึงทำให้ โรงเรียนต้องมีความพร้อม ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีการบริหารจัดการเพื่อให้ทันต่อสภาพ การเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบัน รวมทั้งยังมีนโยบายการกระจายอำนาจการศึกษาของภาครัฐตาม หลักยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการสถานศึกษาเพื่อรองรับ การกระจายอำนาจมุ่งเน้นความมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนมาร่วมจัด การศึกษาผู้บริหารจึงมีบทบาทในการกระตุ้นและคลี่คลายให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงปัญหาในการจัด การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามในเชิงพึ่งพาและช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ชัดเจนขึ้น แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) เชื่อว่าบุคคลในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่งจุดหมายในการนำของผู้นำจึงเป็นการสร้าง ทุนมนุษย์ (Human capital) ผู้นำต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่สามารถเป็นแรงจูงใจในการทำงานและ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องกระบวนการพัฒนาผู้ตามจึงเป็นกระบวนการ ที่ต่อเนื่องเริ่มจากความเชื่อที่มีต่อเจตคติในการทำงานของผู้ตามในระดับต่ำสุดพัฒนาไปสู่เจตคติที่ดี งามต่อการทำงาน แบส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) อธิบายว่าการใช้ผลของการนำ ที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดีและ ความเคารพนับถือต่อผู้นำจนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ มากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ (Bass's theory of transformational leadership) สอดคล้อง กับเบนนิสและนันัส (Bennis & Nanus, 1985) ที่ศึกษาเน้นการวิเคราะห์เกี่ยวกับคุณลักษณะของ ผู้นำ (Leaders' Characteristics) ที่สามารถสร้างแรงคลี่คลาย (Inspiration) ให้ผู้ตามยอมรับและปฏิบัติ ตามในสิ่งที่ผู้นำคาดหวังไว้ได้ ได้ทำโครงการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่าพฤติกรรมของผู้นำ ดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลายและมีเพียงไม่กี่รายที่มีความคล้ายกับลักษณะการเป็นผู้นำ โดยเส่นหา ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของรัชชัช หอมยามเย็น (2548) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย

เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับขนิษฐา โพธิสินธุ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นเชิงปัญญา อยู่ในระดับสูง สำหรับด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล การให้รางวัลอย่างเหมาะสม และการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม อยู่ในระดับต่ำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนผู้บริหารสถานศึกษาที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำแบบตามสบายที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2. จากผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยเพื่อการคงอยู่ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร

สถานศึกษาตระหนักว่าแรงจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอน การพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาซึ่งขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้กับครูผู้สอน โดยการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงานเพื่อให้ครูได้มีโอกาสพัฒนาด้วยตนเองจากการปฏิบัติงาน การใช้ความรู้เทคนิคใหม่ ๆ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูร่วมกันตัดสินใจในการทำงานร่วมกัน บุคคลจะมีความต้องการความสำเร็จ ความพอใจ ความสนใจ ที่แตกต่างกันออกไป การสร้างแรงจูงใจในแต่ละคนจึงมีหลายวิธีเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา มีข้อสังเกตว่าถึงแม้ แรงจูงใจจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แต่ในขณะเดียวกันพฤติกรรมที่คนแสดงออกนั้น อาจจะแตกต่างกันก็ได้ ทั้งนี้เพราะผลจากประสบการณ์ แนวคิดเฉพาะบุคคล และสภาพแวดล้อม (บุญใจ ศรีสถิตนรากุล, 2550; Hicks, 1981) แรงจูงใจเป็นสาเหตุของการเกิดพฤติกรรม (Why of behaviors) ทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างถาวรและมีจุดมุ่งหมายหรือทิศทางที่แน่นอน แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรมเฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์องค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์การที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือแรงจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ (Sdorow, 1990, p. 324) ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิล ล่าสิงห์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด การศึกษาวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา รวมทั้งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด จำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงานและขนาดโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าการใช้อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการบริหารงาน โดยรวมและด้านอำนาจข่าวสารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านอำนาจการบังคับ และด้านอำนาจความเชี่ยวชาญแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .053 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตาม

ประสบการณ์ในการบริหารงานโดยรวมและด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกัน
 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการความเจริญก้าวหน้า
 แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามขนาด โรงเรียน โดยรวมและด้าน
 ความต้องการความสัมพันธ์แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านความต้องการดำรงชีวิต
 และความต้องการความเจริญก้าวหน้าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งการใช้
 อำนาจของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
 ครูปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้าง

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมสามารถพยากรณ์แรงจูงใจใน
 การปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ พบว่า ภาวะผู้นำ
 ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครูและด้านการรักษาคุณลักษณะเชิงอารมณ์
 สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษากระบี่ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 วรูม (Vroom, 1990) กล่าวว่าบุคคลจะ
 เลือกรับทำในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่เขาจะได้รับในสิ่งที่คาดหวังหรือผลตอบแทนที่คุ้มค่า แรงผลักดัน
 ที่มีต่อผลการตัดสินใจทำงาน สภาวะของบุคคลที่ถูก กระตุ้น ให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมาย
 ปลายทาง แรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญ ก้าวหน้าศึกษาถึง
 ปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะ ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ
 ในงาน ปัจจัยที่ทำให้คนเกิดความพึงพอใจในงานเป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ
 ต่องานผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องเสริมสร้างให้มีปัจจัยจูงใจอย่างเหมาะสม เพียงพอ เพื่อให้
 ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจอันเป็นส่วนช่วยส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างเต็ม
 ความสามารถและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Herzberg's two-factors theory) ทั้ง 2 ปัจจัย คือ ปัจจัย
 จูงใจ (Motivation factors) ได้แก่ ด้านการได้รับความสำเร็จ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
 ด้านความก้าวหน้า ด้านตัวเองและด้านการได้รับผิดชอบต่องาน และปัจจัยเพื่อการคงอยู่
 (Maintenance factors) ด้านสถานภาพในองค์การ ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์การ ด้าน
 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหารขององค์การ และด้านเงินเดือน
 หรือค่าจ้าง ทั้งนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุริย์รัตน์ นนทกุล (2550) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มี
 อิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4 มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก ได้รับการสนับสนุนทางสังคม ในระดับ
 มาก มีสุขภาพจิตในระดับมาก มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 ในระดับมาก 2) สนับสนุนทางสังคม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และความพึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวก กับภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 55.40 โดยที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้มากที่สุด รองลงมาคือ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประถมศึกษาระยะของควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านการแก้ปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการแสวงหาความรู้เกี่ยวกับปัญหา ร่วมกันและสามารถมองย้อนกลับถึงกระบวนการแก้ปัญหาสามารถใช้ความเข้าใจอันดีแก่ใน ทฤษฎีและเทคนิคการแสวงหาความรู้ในการวิเคราะห์ประเด็นและปัญหาสำคัญ ได้อย่างสร้างสรรค์ พัฒนาแนวทางการแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการใหม่ ๆ

1.2 ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูองกวมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ ผู้บริหาร สถานศึกษาควรมีการพัฒนาขีดความสามารถของครูรายบุคคลเป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะท ำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมของการเรียนรู้ ทำให้ครู และผู้บริหาร โรงเรียนมีพัฒนาการสมรรถนะใน การทำงานของตนไปด้วยกัน

1.3 ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการช่วยป้องกัน การเกิดภาวะเครียดและภาวะไฟหมดเชื้อของครูมีการแนะนำการเตรียมความพร้อมของครูเพื่อที่จะ ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีการให้คำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ ที่ครูไม่เข้าใจส่งผลให้งานสามารถ ดำเนินไปให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ

2.1.1 ด้านการได้รับความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ ครูผู้สอนมีโอกาได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

2.1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริม ให้ครูผู้สอนได้รับการยกย่องเชิดชูเมื่อปฏิบัติงานได้อย่างดีเท่าเทียมกันการยอมรับนี้อาจจะอยู่ใน การยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับ ในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ

2.1.3 ด้านความก้าวหน้า ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้รับการคัดเลือกให้เป็นครูผู้สอนดีเด่นในระดับต่าง ๆ อยู่เสมอ มีการได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2.1.4 ด้านตัวเอง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของครูผู้สอนเป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทาบให้ลงมือปฏิบัติ ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2.1.5 ด้านการได้รับผิชอบต่องาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนภูมิใจในงานที่ได้รับมอบหมายและมีอำนาจในการรับผิชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.2 ปัจจัยเพื่อการคงอยู่

2.2.1 ด้านสถานภาพในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติ และศักดิ์ศรี

2.2.2 ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการติดต่อไปไม่ว่าเป็นกิริยา หรือวาทะที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.2.3 ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเป็นกันเองกับครูผู้สอนทุกคน

2.2.4 ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการปฏิบัติงานร่วมกัน โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการคิดและวางแผน

2.2.5 ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้รับผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจอยู่ในรูปของเงินเดือนหรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานและเป็นที่พอใจของบุคลากรในการทำงาน

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาในหัวข้อการศึกษาอิทธิพลของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

2. ควรมีการศึกษาในหัวข้อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

3. ควรมีการศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2542). *กระบวนการเรียนรู้และยุทธศาสตร์การเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กฤติยา พิภูตทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันยา เทพกัน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤษิศา เนื่องจ้านงค์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กุลนรี दनอมสุข. (2551). *การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูที่มีต่อคุณภาพนักเรียน*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2544). *ปีนสมองของชาติ: ยุทธศาสตร์ปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ส. เอเชียบเพรส (1989).

- ขนิษฐา โภธิสินธุ์. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำเนิ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชมพูนุช สิงห์สาคร. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชันฉัญนุช ปิ่นทองคำ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธุ์. (2554). เมล็ดพันธุ์ชีวิตบูรณาการ: คู่มือเรียนรู้ และทดลองปฏิบัติการ บูรณาการแบบระบบที่มีชีวิตเพื่อสร้างเสริมสุขภาวะในสังคม. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุน การสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.).
- ณภัทร เรืองบุญส่ง. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรรศนีย์ เจริญสุข. (2555). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานครูสังกัดกองการศึกษาเทศบาลนครระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองเพียร พลนาค. (2546). คุณภาพการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ทิพวรรณ ปุณณินท์. (2551). อิทธิพลของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคาทอลิกสังกัดฝ่ายการศึกษาสังฆมณฑล กรุงเทพฯ เขต 6. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนพงษ์ รัตนหิรัญ. (2548). พฤติกรรมผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในทัศนะของครูผู้สอน ในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชร สุนทรายุทธ์. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธีรวุฒิ เอกะกุล. (2543). ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). ผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ: ศักยภาพเพื่อการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล. นครราชสีมา: ข้าวฟ่าง.
- นัญจรงค์ เกลิมพงษ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพทางการศึกษาของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นัทพงษ์ ดัดอุยวัตร. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสายผู้สอนในอำเภออรัญประเทศ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญใจ ศรีสถิตนรากุล. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2545). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- บุญส่ง นิลแก้ว. (2541). *วิจัยการศึกษา*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บุษราภรณ์ ชื่นชม. (2550). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประคอง วิบูลย์การุญณ์. (2553). *แรงจูงใจในการทำผลงานทางวิชาการของข้าราชการครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขา วิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปสุตา เพ็งประสพ. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเซนต์หลุยส์ จังหวัด ฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะ ศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผ่องพิศ รักษาธรรม. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรศักดิ์ ตระกูลชีวพานิตต์. (2541). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ในสำนักงาน ปลัดทบวงมหาวิทยาลัย*. ปริญญาโทศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนัก ทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พีระศักดิ์ กิตติศรีวรพันธุ์. (2542). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของนักการภารโรง สถาบัน ราชภัฏอุบลราชธานี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เพ็ญจิต เสวีวัฒน์. (2554). *แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร กลุ่มงานเวชปฏิบัติครอบครัวและ ชุมชนในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร*. งานนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภราดร เกตุพันธ์. (2545). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำกับบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- การดี อนันต์นาวิ. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มัลลิกา ดันสอน. (2544). พฤติกรรมองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กเซเปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- รังสฤษฎ์ ศรีสวัสดิ์. (2546). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). การบริหารเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- เรวัตร ภูเข็ม. (2555). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วลัยพร สันตานนท์. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2544). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. นนทบุรี: เอส. อาร์. พรินต์ติ้งแมสโปรดักส์.
- วิไล ลำสิงห์. (2550). การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรลาด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วิศวรร ชัยเชิดชู. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา: คุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนยุคโลกาภิวัตน์. *วิชาการ*, 3(1), 131-136.
- ศิริชัย มาประเสริฐ. (2552). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริชัย พงษ์วิชัย. (2535). *การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริพร นิลสวิต. (2550). *การศึกษาตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาอังกฤษของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนเทศบาลบ้านศรีมหาธาตุ สังกัดเทศบาลเมืองศรีราชา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2541). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ไดมอนด์ บิสซิเนส เวิร์ล.
- ศุภจิรา จันทร์อาร์ักษ์. (2551). *ความคิดเห็นของข้าราชการที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองชลบุรี จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สนอง เพ็ชรจรจรจ. (2546). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมบัติ อ่ำสาธิตกา. (2545). *ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษาตามความคิดเห็นของครู อาจารย์และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย อาชีวศึกษาจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2556). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ.
- สมพร ศรีประเสริฐ. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างศาลจังหวัดจันทบุรี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สมโภชน์ อเนกสุข. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2546). บทบาทของผู้บริหารสู่ความสำเร็จขององค์กร. *การบริหารการศึกษา มศว.*, 2(4), 27-30.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง. (2556). *แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัดระยอง พ.ศ. 2557-2560*. ระยอง: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2547). *เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบชุดวิชาหลักเทคนิคการบริหารและการวางแผน*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปฏิรูปการศึกษา.

สิทธิ์ ชีรสรณ์. (2552). *เทคนิคการเขียนรายงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดเคชั่น.

สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. (2546). *หลักบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุกัญญา หอมเจริญ. (2552). *การศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุชีรา จันทพรหม. (2553). *การศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สุรัชย์ ชูคำ. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอโนนดินแดง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุริย์รัตน์ นนทศุลา. (2550). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 4. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุริรัตน์ พัฒนเชิขร. (2552). ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- หทัยชนก บุญมาก. (2555). อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). วิธีวิทยาการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สามลดา.
- อโนทัย นิกเว็น. (2546). สภาพปัญหาและความต้องการการใช้สารสนเทศเพื่อการบริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดปราจีนบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อมารณ์ ไปเจอะ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง. (2547). การเรียนรู้ร่วมกันสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 10(1), 52-58.
- อัญญรัตน์ นาเมือง. (2553). การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทย. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อันธิยา ภูมิไธสง. (2556). ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- อารี กังสาณกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2546). ผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ. *บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, 1(1), 23-32.*
- Alig-Mielcarek, J. M., & Hoy, W. K. (2005). *A theoretical and empirical analysis of the matur, meaning, and influence of instruction Leadership.* Retrieved April 18, 2005, from Ohio State University Website; <http://www.coe.ohio-state.edu/whoy/instruct Leadership.pdf>
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership.* Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum associates.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge.* New York: Harper & Row.
- Best, J. W., & Kahn, V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1985). *The managerial grid.* Houston: Texas Gulf.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership.* New York: Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Drat, W. H., & Palus, C. L. (1994). *Making common sense leadership as meaning making in a community of practice Greenboro.* New York: Library of America.
- DuBrin, A. J. (2013). *Principal of leadership.* Boston: South-Western cengage learning.
- Fiedler, F. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance.* New York: Wiley.
- Gara, K. L. (1997). Job satisfaction of business college faculty. *Dissertation Abstracts International, 58, 4165.*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1997). *Organization behavior structure process.* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Grimm, L.G. (1993). *Statistical applications for the behavioral sciences.* New York : John Wiley & Sons.
- Hackman, J. R., & Walton, R. E. (1986). Leading groups in organizations. In P. S. Goodman (Eds.), *Design effective work groups.* (pp. 72-119). San Francisco: Jossey-Bass.

- Hallinger, J. S., & Murphy, S. L. (1985). *Work stress and social support reading*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. New York: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation of work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hicks, H. G. (1981). *The management of organization*. New York: McGraw-Hill.
- Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1990). Military executive leadership. In K. E. Clark, & M. B. Clark. (Eds.), *Measures of leadership* (pp. 281-295). New York: West Orange.
- Krejcie, V., & Morgan, W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Lambert, L. (2003). Shifting conceptions of leadership: Toward a redefinition of leadership for the twenty-first century. In B. Davies, & J. West-Burnham (Eds.), *Handbook of educational leadership and management* (Chapter 1). London: Longman.
- Larson, C. E., & LaFasto, F. M. (1989). *Teamwork: What must go right/ what can go wrong*. New Bury Park, CA: Sage.
- Leithwood, K., Jantzi, D., & Steinbech, R. (1999). Leadership for school restructuring. *Education Administration Quarterly*, 32(4), 512-538.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1960). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climate. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Likert, R. (1987). *Leadership and organization performance, new patterns of management*. Tokyo: McGraw-Hill.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (2001). *Business without bosses*. New York: Wiley.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maw, W. H., & Maw, E. W. (1965). Differences in preference for investigatory activities by school children who differ in curiosity level [abstract]. *Psychology in The Schools*, 2(3), 263-266.
- McClelland, D. F. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundation & practices* (5th ed.). New York: Macmillan Publishing.
- McGregor, D. S. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

- McKeachie, W., & Doyle, C. W. (1970). *Psychology*. Reading Mass: Addison Wesley.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (2001). *Organizational behavior: Managing people and organization*. Boston: Houghton Mifflin.
- Murray, T. D. (2007). *Exercise physiology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C. (1997). *Organizational behavior: Foundations realities, and challenges*. New York: West Publishing.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership: Theory and practice* (4th ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Ogomaka, U. J. (1986). The factors which motivation California credentialed teacher to teach in Los Angeles archdiocesan high school. *Dissertation Abstracts International*, 46(12), 3563-A.
- Page, D., & Wong, P. T. (2009). *A conceptual framework for measuring servant leadership, earn a master degree in leadership at Trinity Western University*. Retrieve January, 3, 2010, from www.twn.ca/Leadership.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A theoretical model servant leadership roundtable*. Virginia Beach, VA: Regent University School of Leadership Studies.
- Plotnik, R. (1996). *Introduction to psychology*. California: Brooks/ Cole.
- Randall, C. M. (1987). Job satisfaction of chief administrative officers of teacher education programs. *Dissertation Abstracts International*, 48(1), 21-A
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1992). *Leadership definitions: A Regional centre of excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sdorow, L. M. (1990). *Psychology third edition*. Iowa: WCB. Brawn, s Benchmark.
- Vroom, V. H. (1990). *Manage people not personnel: Motivation and performance appraisal*. Boston: Harvard Business School.
- Weber, M. (2005). *The theory of social and economic organization*. New York: Oxford University.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 0528.095/ว๑๑๓๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

จ.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓๐ เมษายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการทำวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการทำวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวนุชบววรรณ วุฒิสักดิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการบริหารการศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการทำวิจัย
ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี
จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการทำวิจัยของนิสิต
ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า
คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

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

ผู้วิจัยโทร. ๐๘-๔๘๕๒-๓๐๘๓

(สำเนา)

ที่ ศธ 0528.095/๑๑๓๒

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บข้อมูล จากครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ ตามแบบสอบถามที่แนบมา พร้อมนี้ อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ ๐-๓๘๓๕-๓๔๘๖ โทรสาร ๐-๓๘๓๕-๕๕๑๑

ผู้วิจัย โทร. ๐๘-๔๘๕๒-๓๐๘๓

(สำเนา)

ที่ ศธ 0528.095/๑๑๓๓

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๑๐ พฤษภาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวบุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ ในความควบคุมดูแลของ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขออำนาจความสะดวกในการเก็บ รวบรวมข้อมูล โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ ผ่านการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

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

ผู้วิจัยโทร. ๐๘-๔๘๕๒-๓๐๘๓

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

แบบสอบถามนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ซึ่งแบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาเรื่อง การศึกษา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ขอให้ท่านได้โปรดพิจารณาตอบแบบสอบถาม
ตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการปฏิบัติตนและการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป ผลจากการตอบแบบสอบถามของท่าน จะไม่ทำให้เกิดความเสียหาย
ต่อตัวท่าน ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านหรือโรงเรียนของท่านแต่อย่างใด เพราะข้อมูลที่ได้จาก
การตอบแบบสอบถามของท่านในครั้งนี้จะนำเสนอในภาพรวมของผลการวิจัยเท่านั้น มิได้ระบุ
จำเพาะเจาะจงบุคคลใดหรือโรงเรียนใด โรงเรียนหนึ่งเป็นสำคัญ และขอความอนุเคราะห์จากท่าน
ได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ จักเป็นพระคุณอย่างยิ่ง

ขอขอบคุณเป็นอย่างสูง

นางสาวบุญบารวณ วุฒิสักดิ์

นิติระดับบัณฑิตศึกษา สาขาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนด
เกณฑ์ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
0	เข้าใจปัญหาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของ ผู้ร่วมงาน		✓			

คำอธิบาย ข้อ 0 ถ้าท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง 4 แสดงว่าผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจปัญหา
เรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของผู้ร่วมงาน อยู่ในระดับ 4 หรือปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	ด้านการแก้ปัญหา เป็นผู้สามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง					
2.	ช่วยเหลือผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาอย่างเต็มกำลังความสามารถ					
3.	สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าและหาแนวทางปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม					
4.	ด้านสนับสนุนภาวะผู้นำของครู ส่งเสริมให้สมาชิกได้นำความคิดใหม่ๆ มาเสนอเพื่อพัฒนาองค์กร					
5.	สนับสนุนให้ท่านทำงานอย่างเต็มศักยภาพตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
6.	มีวิธีการเลือกสมาชิกให้ทำงานได้เหมาะสมกับงาน					
7.	ด้านทำให้ครูผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการบริหารที่ชัดเจน					
8.	ผู้นำส่งเสริมให้สมาชิกมีการพัฒนาทักษะความรู้ การฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง					
9.	มีวิธีที่ทำให้สมาชิกมีความภูมิใจและกล้าที่จะเข้าพบและพูดคุยด้วยเสมอ					
10.	ด้านการสร้างเงื่อนไขให้ครูออกมทางความรู้และทักษะวิชาชีพ เป็นผู้ถือว่าความสำเร็จในการทำงานเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงานทุกคน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
11.	ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนา จุดเด่นของตนเอง					
12.	ยกย่องชมเชยสมาชิกที่ประสบความสำเร็จ ในการปฏิบัติงานต่อบุคคลอื่น					
13.	แนะนำงานและเตรียมความพร้อมใน การทำงานอย่างเป็นขั้นตอนเพื่อให้งาน ประสบความสำเร็จ					
14.	<u>ด้านภาวะผู้นำสำหรับองค์กรแห่งการเรียนรู้</u> มีความยุติธรรมและวางตัวเป็นกลางกับ ผู้ร่วมงานทุกคน					
15.	เป็นผู้ดูแลเอาใจใส่สุขทุกข์ของผู้ร่วมงาน อย่างทั่วถึง					
16.	จัดให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของงาน					
17.	เป็นผู้พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้า ทางวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ					
18.	<u>ด้านการรักษาคุณภาพเชิงอารมณ์</u> ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานแก่ผู้มา ปฏิบัติงานที่เข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่					
19.	เตรียมความพร้อมในการทำงานอย่างเป็น ขั้นตอนเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
20.	ทำให้ครูมองการไกลถึงความเป็นไปได้ ใหม่ๆ ในการพัฒนาโรงเรียน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษาตามสภาพความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่าน
โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
3 คะแนน หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
1 คะแนน หมายถึง ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
1.	<u>ปัจจัยจูงใจ</u> ด้านการได้รับความสำเร็จ ท่านปฏิบัติงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์					
2.	ท่านมีความภาคภูมิใจมากกับตำแหน่งหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้					
3.	ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ท่านรู้สึกว่าคุณบังคับบัญชายอมรับใน ความสามารถและมักจะชมเชยอยู่เสมอ					
4.	ท่านรู้สึกพอใจในการยอมรับใน ความสามารถของผู้ร่วมงานคนอื่น					
5.	ด้านความก้าวหน้า ท่านได้รับการพิจารณาความดีความชอบใน การเลื่อนตำแหน่ง					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6.	ท่านได้หลักประกันและความมั่นคงในการปฏิบัติงาน เช่น บำเหน็จ บำนาญ ฯลฯ					
7.	ด้านตัวงานเอง งานที่ท่านปฏิบัติมีลักษณะท้าทายจิตใจให้ออกปฏิบัติงาน					
8.	งานที่ท่านปฏิบัติเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความคิดริเริ่มอย่างสร้างสรรค์					
9.	ด้านการได้รับผิดชอบต่องาน ท่านได้ทำงานสำเร็จคล่องตามระยะเวลาที่กำหนด					
10.	ท่านได้รับคำชมเชยจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในผลการปฏิบัติงาน					
11.	<u>ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่</u> ด้านสถานภาพในองค์กร ท่านมีความรู้สึกในเกียรติและศักดิ์ศรีในตำแหน่งหน้าที่การงานที่ท่านได้ปฏิบัติอยู่					
12.	ผลการปฏิบัติงานของท่านที่ประสบ ความสำเร็จมีส่วนช่วยสร้างชื่อเสียงให้แก่ท่าน					
13.	ด้านสถานภาพกับบุคลากรในองค์กร ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นสมาชิกคนสำคัญ คนหนึ่งของโรงเรียน					
14.	ผลงานของท่านได้รับการยอมรับจาก ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
15.	ด้านคุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาแสดงความห่วงใยต่อสมาชิก ในองค์กร					
16.	ท่านรู้สึกพึงพอใจในความสามารถใน การปกครองของผู้บังคับบัญชา					
17.	ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร ผู้บังคับบัญชาได้กำหนดนโยบายใน การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
18.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทาง การปฏิบัติงาน					
19.	ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับงานที่ รับผิดชอบ					
20.	สวัสดิการที่ท่านได้รับอยู่ในระดับที่พึงพอใจ					

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 36 ค่าอำนาจการจำแนกรายข้อของแบบสอบถาม เกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำของ
ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่

ข้อ	ค่าอำนาจการจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจการจำแนก
1	.59	21	.56
2	.50	22	.43
3	.46	23	.64
4	.44	24	.58
5	.26	25	.52
6	.48	26	.54
7	.52	27	.58
8	.38	28	.62
9	.68	29	.70
10	.62	30	.71
11	.76	31	.61
12	.58	32	.63
13	.51	33	.69
14	.48	34	.70
15	.47	35	.54
16	.23	36	.48
17	.32	37	.38
18	.62	38	.60
19	.55	39	.54
20	.48	40	.40

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ .95