

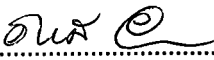
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

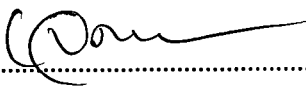
ชมพูนุท มีหิรัญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
มิถุนายน 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

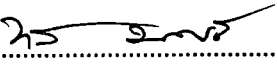
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ ชมพูนุท มีหิรัญ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

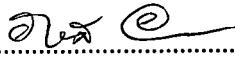
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

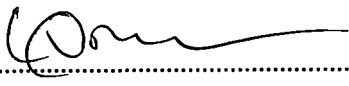
.....  อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานต์ อนันต์นำวี)

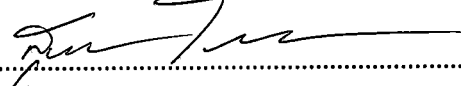
.....  อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

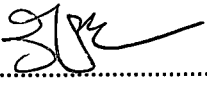
.....  ประธาน
(รองศาสตราจารย์ ชารี มณีศรี)

.....  กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กานต์ อนันต์นำวี)

.....  กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม)

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

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 13 เดือน มิถุนายน พ.ศ. 2559

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาและแนะแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมาผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิตั้งที่ปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้ความกรุณา และอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามและให้คำแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ เพื่อมาปรับแก้วิทยานิพนธ์ให้มีความถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้นขอขอบพระคุณ นายพรเลิศ เลาหิชัยเจริญ ผู้อำนวยการ โรงเรียนและคณะครูคณะผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่อำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอน้อมนุชาเพื่อแสดงถึงความกตัญญู กตเวทิต่แต่คุณบิดามารดา คือ นายสมพงษ์ มีหิรัญ และนางถาวรณี มีหิรัญตลอดจนบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ชี้แนะและวางพื้นฐานการศึกษาแก่ผู้วิจัยทำให้ผู้วิจัยเป็นผู้มีการศึกษาและประสบความสำเร็จ มาจนตราบเท่าทุกวันนี้ ขอขอบคุณทุกท่านที่เป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ จนประสบผลสำเร็จดังความมุ่งหมายทุกประการ

ชมพูนุท มีหิรัญ

57921012: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การศึกษามหาบัณฑิต)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ ประสิทธิภาพของโรงเรียน

ชมพูนุท มีหิรัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' JOB MOTIVATION AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS UNDER THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3) อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์: ภารดี อนันต์คำวารี, กศ.ด., เจริญวิทย์ สมพงษ์ธรรม, ค.ด., 175 หน้า. ปี พ.ศ. 2559.

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียน และเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่สามารถร่วมกันทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
4. ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) การกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) ลักษณะของงาน (X_{23}) สภาพการทำงาน (X_{34}) ความสำเร็จของงาน (X_{21}) เงินเดือน (X_{33}) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้ร้อยละ 53.70 โดยสามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.993 + .265 (X_{35}) + .192 (X_{13}) + .144 (X_{23}) + .107 (X_{34}) + .113 (X_{21}) + .094 (X_{33}) + .117 (X_{14})$$

หรือ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .337 (Z_{35}) + .225 (Z_{13}) + .160 (Z_{23}) + .142 (Z_{34}) + .135 (Z_{21}) + .125 (Z_{33}) + .153 (Z_{14})$$

57921012: MARJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ TEACHERS' JOB MOTIVATION/ SCHOOLS EFFECTIVENESS

CHOMPUNUT MEEHIRUN: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHERS' JOB MOTIVATION AFFECTING SCHOOLS EFFECTIVENESS UNDER THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D., 175 P. 2016.

The purposes of this research were to study the level of transformative leadership of school administrators and the level teachers' job motivation that affect schools effectiveness under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 and to determine variable in school administrators transformational leadership and teachers' job motivation that can predict the aspects of the schools effectiveness. The sample consisted of 306 teachers from school under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. The research instrument employed for the data collection was a set of rating-scale questionnaires. The statistics in the study were arithmetic mean, standard deviation, Pearson product moment correlation coefficient, multiple regression analysis and stepwise multiple regression analysis.

The results of the study were as follows:

1. The transformational leadership of school administrators and teachers' job motivation that affected schools effectiveness under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 were rated at high level.

2. The transformational leadership of school administrators correlated positively with teachers' job motivation with statistical significance of .01

3. The transformational leadership of school administrators and teachers' job motivation affected schools effectiveness under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3 significantly at .05 level.

4. The factor of management by exception of interpersonal relations (X_{35}), intellectual stimulation (X_{13}), work itself (X_{23}), working conditions (X_{34}), achievement (X_{21}), salary (X_{33}), individualized consideration (X_{14}) predict the schools effectiveness of primary school and could be written in the following form and standard score equation;

$$\hat{Y} = 1.993 + .265 (X_{35}) + .192 (X_{13}) + .144 (X_{23}) + .107 (X_{34}) + .113 (X_{21}) + .094 (X_{33}) + .117 (X_{14})$$

$$\hat{Z} = .337 (Z_{35}) + .225 (Z_{13}) + .160 (Z_{23}) + .142 (Z_{34}) + .135 (Z_{21}) + .125 (Z_{33}) + .153 (Z_{14})$$

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ | จ |
| สารบัญ | ฉ |
| สารบัญตาราง | ช |
| สารบัญภาพ | ฎ |
| บทที่ | |
| 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 6 |
| คำถามในการวิจัย..... | 7 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 7 |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย | 7 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 9 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 10 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 11 |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 15 |
| สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 | 15 |
| หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน | 17 |
| ประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของ Mott | 21 |
| หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... | 27 |
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio..... | 51 |
| หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน | 53 |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Herzberg (The motivation-hygiene theory) | 65 |
| ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่กับประสิทธิผลของโรงเรียน | 69 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน | 71 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 73 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 80 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง | 80 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 81 |
| การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 82 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล | 83 |
| การจัดกระทำข้อมูล | 85 |
| การวิเคราะห์ข้อมูล | 85 |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 88 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 89 |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล | 89 |
| การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 90 |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 91 |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 118 |
| สรุปผลการวิจัย | 118 |
| อภิปรายผล | 122 |
| ข้อเสนอแนะ | 141 |
| บรรณานุกรม | 144 |
| ภาคผนวก | 158 |
| ภาคผนวก ก | 159 |
| ภาคผนวก ข | 171 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | 175 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | | หน้า |
|----------|--|------|
| 1 | จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกเป็นขนาดโรงเรียน..... | 81 |
| 2 | จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาดโรงเรียน..... | 91 |
| 3 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม | 92 |
| 4 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านอิทธิพล แบบอุดมการณ์ | 93 |
| 5 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... | 94 |
| 6 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา..... | 95 |
| 7 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล..... | 96 |
| 8 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม | 97 |
| 9 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้นโดยรวม | 97 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า | |
|----------|--|-----|
| 10 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน | 98 |
| 11 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัย กระตุ้น ด้านการยอมรับนับถือ | 98 |
| 12 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านลักษณะของงาน | 99 |
| 13 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความรับผิดชอบ | 100 |
| 14 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความก้าวหน้า | 100 |
| 15 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค่าจูนโดยรวม | 101 |
| 16 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค่าจูน ด้านนโยบายและการบริหารงาน | 102 |
| 17 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค่าจูนด้านการนิเทศงาน | 103 |
| 18 | ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค่าจูนด้านเงินเดือน | 104 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน..... | 105 |
| 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยด้านความสัมพันธ์ภายใน..... | 106 |
| 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม..... | 107 |
| 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง..... | 108 |
| 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก..... | 109 |
| 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน..... | 110 |
| 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ ในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน..... | 111 |
| 26 สหสัมพันธ์อย่างง่ายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... | 112 |
| 27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยกระตุ้น และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... | 113 |
| 28 ค่า <i>Tolerance</i> และ <i>VIF</i> ของตัวแปร..... | 114 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|---|------|
| 29 | 115 |
| <p>อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยกระตุ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค่าจูง ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3</p> | |
| 30 | 116 |
| <p>แสดงความแปรปรวนในการพยากรณ์ ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3.....</p> | |
| 31 | 116 |
| <p>สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คอลลอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้ พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเรียน สังกัดสำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาลพบุรี เขต 3</p> | |
| 32 | 172 |
| <p>ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3</p> | |
| 33 | 173 |
| <p>ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3</p> | |
| 34 | 174 |
| <p>ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3.....</p> | |

สารบัญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|------------------------------|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย | 9 |

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงและก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในระดับโลก และระดับประเทศ อันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ที่มีความเจริญก้าวหน้า และพัฒนาการที่รวดเร็วของข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีสารสนเทศ การเมือง เศรษฐกิจและสังคม นอกจากนี้แล้ว การเตรียมความพร้อมเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง คือ การพัฒนาคนให้เป็นคน ที่มีคุณภาพ เพราะถือได้ว่า คน เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด และเป็นทุนมนุษย์ขององค์กร นั้น ๆ ที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีคุณภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลในการดำเนินงาน ต่าง ๆ ภายในองค์กร เครื่องมือในการพัฒนาในสถานการณ์ดังกล่าว คือ การศึกษา พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่าด้วยการจัดการศึกษาที่ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข สะท้อนให้เห็นว่าทิศทางการศึกษา และแนวโน้ม ในอนาคตของการศึกษาที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคนและพัฒนาประเทศจะมีบทบาทมากยิ่งขึ้น และจำเป็นที่จะต้องเตรียมการรองรับให้ทันและนำไปข้างหน้าเพื่อการมีวิถีชีวิตอยู่ในกระแส โลกาภิวัตน์ของมนุษย์ได้อย่างรู้เท่าทันและยั่งยืน ทิศทางการจัดการศึกษาของไทยจำเป็นต้อง ได้รับการวาดภาพให้สอดคล้องและก้าวให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน และที่เกิดขึ้นในอนาคต มากขึ้นดังกล่าว และมีบทบาทเป็นตัวขับเคลื่อนและนำการพัฒนาในทุกภาคส่วนให้ได้อย่างมี ทิศทาง (พิณสุดา สิริธรงค์ศรี, 2552, หน้า 1) การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถพื้นฐานที่จะช่วยให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นการถ่ายทอดวิทยาการเทคโนโลยี จากคนรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่ง และเป็นการสร้างโอกาส ให้กับคนในสังคมมากขึ้น การศึกษาจึงนับว่าเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุด ในการสร้างความเจริญ ก้าวหน้าให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เพราะเป็นกระบวนการ ในการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ มีศักยภาพตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับการประกอบ อาชีพได้อย่างยั่งยืน (กรมวิชาการ, 2552, หน้า 7)

ประสิทธิผลของโรงเรียน เกิดจากการที่โรงเรียนมีสภาพทางสังคม บรรยากาศ และ สิ่งแวดล้อมรอบ ๆ ตัวผู้เรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เหมาะสม มีความพร้อมในทรัพยากรต่าง ๆ เทคโนโลยีมีความเหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพ มีงบประมาณอย่างเพียงพอและ

มีทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างดี ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถและทักษะ ในด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้กระบวนการจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนา ผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ ให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น อยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วได้อย่างมีความสุข ก่อให้เกิดเป็นการพัฒนาประเทศได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน โดยองค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นระบบสังคมนูนัยที่จะต้องจัดความสัมพันธ์ภายนอก กับกระบวนการภายในขององค์การให้สอดคล้องกับเงื่อนไขของการศึกษาของสังคม ระบบโรงเรียน จะมั่นคงก็ต่อเมื่อสร้างผลผลิตให้เป็นที่ยอมรับและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม (พิมพรรณ สุริโย, 2552, หน้า 27) ดังนั้น ประสิทธิผลของโรงเรียนจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จต่าง ๆ ภายใน โรงเรียนได้เป็นอย่างดีว่า โรงเรียนได้ดำเนินการบริหารจัดการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เพียงใด ซึ่งจากการพิจารณาว่าโรงเรียนมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญ คือ ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนและอื่น ๆ เช่น บรรยากาศของโรงเรียน การดำเนินการต่าง ๆ การบริหาร จัดการในแนวคิดของ Mott (1972, p. 97) กล่าวว่าการศึกษาที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลเพียงใด พิจารณา ได้จาก 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถ ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานต่าง ๆ ให้สัมฤทธิ์ผล ความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่ง ที่สะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้น ๆ มีลักษณะการปฏิบัติงานเช่นไร มีประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหาร มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้นำบริหารงาน เพื่อรวมพลัง และใช้ประโยชน์จากบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงาน และต้องรู้จักเลือกวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจและก่อให้เกิดความร่วมมือ จากผู้ร่วมงานเต็มที่ ทั้งนี้ เพราะหากภาวะผู้นำของผู้บริหารตรงกับความต้องการ ความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์การจะสูงมากเท่านั้น (Stogdill, 1974, p. 311) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะนำไปสู่การบริหารประเทศในยุคใหม่ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งในการบริหารสถานศึกษาผู้นำ เป็นผู้ที่มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การให้บรรลุประสิทธิผลและเปลี่ยนไปในทางที่ดี ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในการบริหารโรงเรียน การเป็นผู้นำที่คิดจะเปลี่ยนแปลงองค์การ ต้องกล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนที่ตนเองก่อน ถึงจะส่งผล มาสู่ประเทศชาติ (ทิพาวดี เมฆสวรรค์, 2545, หน้า 35) จากการศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำตามทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) มีแนวคิดว่า ผู้นำจะต้องเป็น

ผู้เปลี่ยนแปลง (Transformation) โดย Bass (1998, pp. 5-7) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความต่อเนื่องกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลที่เป็นอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้ประสิทธิผลขององค์การสูงขึ้น (Bass, 1998, p. 70)

การจัดการศึกษามีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพ จึงจะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จซึ่งบทบาทและหน้าที่ทั้งหลายที่ผู้นำจะต้องแสดงนั้น เป้าหมายสูงสุดคือ การวางแผนการศึกษาและการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ นั้นหมายความว่า ผลผลิตที่เป็นนักเรียนจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถนำความรู้ไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ต่อตนเอง และสังคมได้ ผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพจะต้องมีลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีความเข้มแข็ง และเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะชักนำและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน (ธีระ รุญเจริญ, 2546, หน้า 21) ผู้บริหารโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณ ไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่มรู้จักปรับปรุงแก้ไขความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจมีความเข้าใจในบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทนรับผิดชอบสูง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ประสานงานได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และยอมรับนับถือผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและความยุติธรรมดังกล่าวไม่ได้หากันง่าย ๆ ในโรงเรียน ที่หายากยิ่งกว่านั้นคือ ภาวะผู้นำ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 23) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ การเป็นภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน โดยการใช้วิธีต่าง ๆ เช่น การดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ การช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน การช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร และเป็นหลักยึดให้แก่นักวิชาการเมื่อหน่วยงานเผชิญภาวะคับขัน (ภารดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 77) เพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ภาวะผู้นำของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญประการหนึ่งที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการปฏิรูปการศึกษาของชาติ (นิติมา เทียนทอง, 2544)

แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพเกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัว เกิดความคาดหวัง เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรม

ในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้องค์การบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 112) ซึ่งโรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษา มีข้าราชการครูที่ทำหน้าที่ในการจัดการศึกษา ผลิตเยาวชนให้มีประสิทธิภาพ การที่ข้าราชการครูสามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความตั้งใจ เมื่อข้าราชการครูมีความตั้งใจก็อยากเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจให้กับโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดเป็นประสิทธิผลที่ดีที่สามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งผู้บริหารมีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจต่าง ๆ ภายใต้งานที่มอบหมายอย่างจำกัด โรงเรียนควรดำเนินไปในทิศทางใด เช่น การบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 แม้ว่าจะทราบประเด็นและเข้าใจประเด็นเหล่านี้ดี แต่ในทางปฏิบัติ พบว่านักเรียนยังไม่ให้ความสนใจในการเรียนที่ดีผู้บริหารบางโรงเรียนยังยึดการตัดสินใจของตนเองเป็นใหญ่ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมน้อย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558) จึงส่งผลให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นสาเหตุทำให้คุณภาพของผู้เรียนที่ปรากฏอยู่ในระดับไม่น่าพอใจ โดยเฉพาะ ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน และหลักสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารควรมี คือ การสร้างแรงจูงใจให้กับข้าราชการครู แรงจูงใจจะก่อให้เกิดการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานทำให้เกิดผลอย่างเต็มที่ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ สามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ ผู้ปฏิบัติงานจะเกิดความรู้สึกรักอาชีพของตนเพื่อส่วนรวม ทำให้การบริหารองค์การประสบผลสำเร็จและบรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น ซึ่งการสร้างแรงจูงใจถือได้ว่าเป็นภารกิจสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน (อาคม วัชโรสง, 2547, หน้า 127)

สภาพปัญหาบุคลากรขาดแรงจูงใจ บุคลากรมีจำนวนไม่สมดุลกับงาน และต้องรับผิดชอบภาระหนัก มีค่าครองชีพที่สูง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยความลำบาก มีข้อจำกัดหลายอย่างในการขอลื่อนวิทยฐานะ ทำให้ข้าราชการครูหาช่องทางในการโยกย้ายไปอยู่หน่วยงานอื่น ไม่ว่าจะภายในจังหวัด จังหวัดอื่น หรือลาออกก่อนเกษียณอายุราชการ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา จำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ โดยมีจำนวนโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 81 โรงเรียน มีจำนวนข้าราชการครูสายปฏิบัติงานรวม 1,519 คน ซึ่งมีบุคลากรน้อยมากแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน จากสถิติพบว่าในระหว่างเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2557 ถึงเดือน

สิงหาคม พ.ศ. 2558 มีข้าราชการครูยื่นคำร้องขอย้ายภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 124 คน ได้รับการอนุมัติให้ย้ายจำนวน 67 คน มีข้าราชการครูยื่นคำร้องขอย้ายไปสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 และเขต 2 จำนวน 78 คน ได้รับการอนุมัติให้ย้ายจำนวน 24 คน และข้าราชการครูยื่นคำร้องขอย้ายไปจังหวัดอื่นจำนวน 158 คน ได้รับการอนุมัติให้ย้าย 67 คน จากสถิติ 1 ปีที่ผ่านมา พบว่า จำนวนข้าราชการครูที่ขอย้ายมีจำนวนทั้งสิ้น 360 คน และได้รับการอนุมัติทั้งสิ้น 158 คน ส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐานชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 คะแนนเฉลี่ย 100 คะแนน ภาษาไทย คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 43.30 สังคมศึกษาร้อยละ 48.31 ภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.64 คณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 34.40 วิทยาศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 39.58 สุขศึกษาและพลศึกษา คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 51.77 ศิลปะ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 44.38 การงานอาชีพและเทคโนโลยี คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 55.45 และในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 คะแนนเฉลี่ย 100 คะแนน ภาษาไทย คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 32.83 สังคมศึกษา คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 44.04 ภาษาอังกฤษ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 24.96 คณิตศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 25.17 วิทยาศาสตร์ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 35.29 สุขศึกษาและพลศึกษา คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 57.00 ศิลปะ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 40.75 การงานอาชีพและเทคโนโลยี คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 43.32 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558)

โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษานับสนุน และให้บริการด้านการศึกษา โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องรับผิดชอบต่อผลการบริหารสถานศึกษาของตนตาม โครงสร้างการบริหาร จากการศึกษาผลการบริหารงานที่ผ่านมาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนพบปัญหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสามารถในการโน้มน้าวให้ ผู้ได้บังคับบัญชาตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จของโรงเรียน ความต้องการให้ข้าราชการครูเน้นถึงความสำคัญของนักเรียนและการมีความรู้สึกร่วมกันในด้านแรงจูงใจของข้าราชการครู พบปัญหา ได้แก่ ความสามารถในการให้แรงจูงใจแก่ข้าราชการครูของผู้บริหาร โรงเรียนมีความโน้มเอียงในการพิจารณาความดีความชอบ และการจัดสภาพสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ปัญหาส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร แต่ยังไม่สามารถนำมาโน้มน้าวใจ กระตุ้น หรือเปลี่ยนแปลง ทักษะคิดของผู้ร่วมงานให้เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพัน เกิดความรัก และความเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร อีกทั้งขาดการเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับข้าราชการครู ในส่วนนี้จึงเป็นสาเหตุทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่มีความต่อเนื่อง นักเรียนได้รับความรู้ไม่เต็มที่ ครูผู้สอนขาดความตั้งใจในการทำงาน ไม่เสียสละ ไม่ทุ่มเทความสามารถและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอน หลีกเลียงความรับผิดชอบ

ในหน้าที่ของตนเอง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการครูก่อน ซึ่งแรงจูงใจจะเป็นตัวชี้วัดระดับของการมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ที่สามารถเห็นได้ชัดเจนจากผลการปฏิบัติงาน จากการย้ายไปสังกัดและปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่น หากครูในโรงเรียนมีแรงจูงใจสูงแล้วก็จะมีความมุ่งมั่นตั้งใจทุ่มเทอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้โรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการศึกษาใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการวางแผน ปรับปรุง พัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนพัฒนาเป็นผู้บริหารมืออาชีพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ทำนายประสิทธิภาพของโรงเรียน จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หรือไม่
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้หรือไม่

สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยใช้แนวคิดทฤษฎี ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ใช้แนวคิดของ Mott (1972) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนไว้ 4 ประการ คือ

- 1.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 1.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 1.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
- 1.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ใช้แนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ที่มีองค์ประกอบทั้ง 4 ตัว คือ

- 2.1 อิทธิพลแบบอุดมการณ์
- 2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 2.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ได้ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory) ของ Herzberg, Mausner and Syndeman (1959) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย

3.1 ปัจจัยกระตุ้น

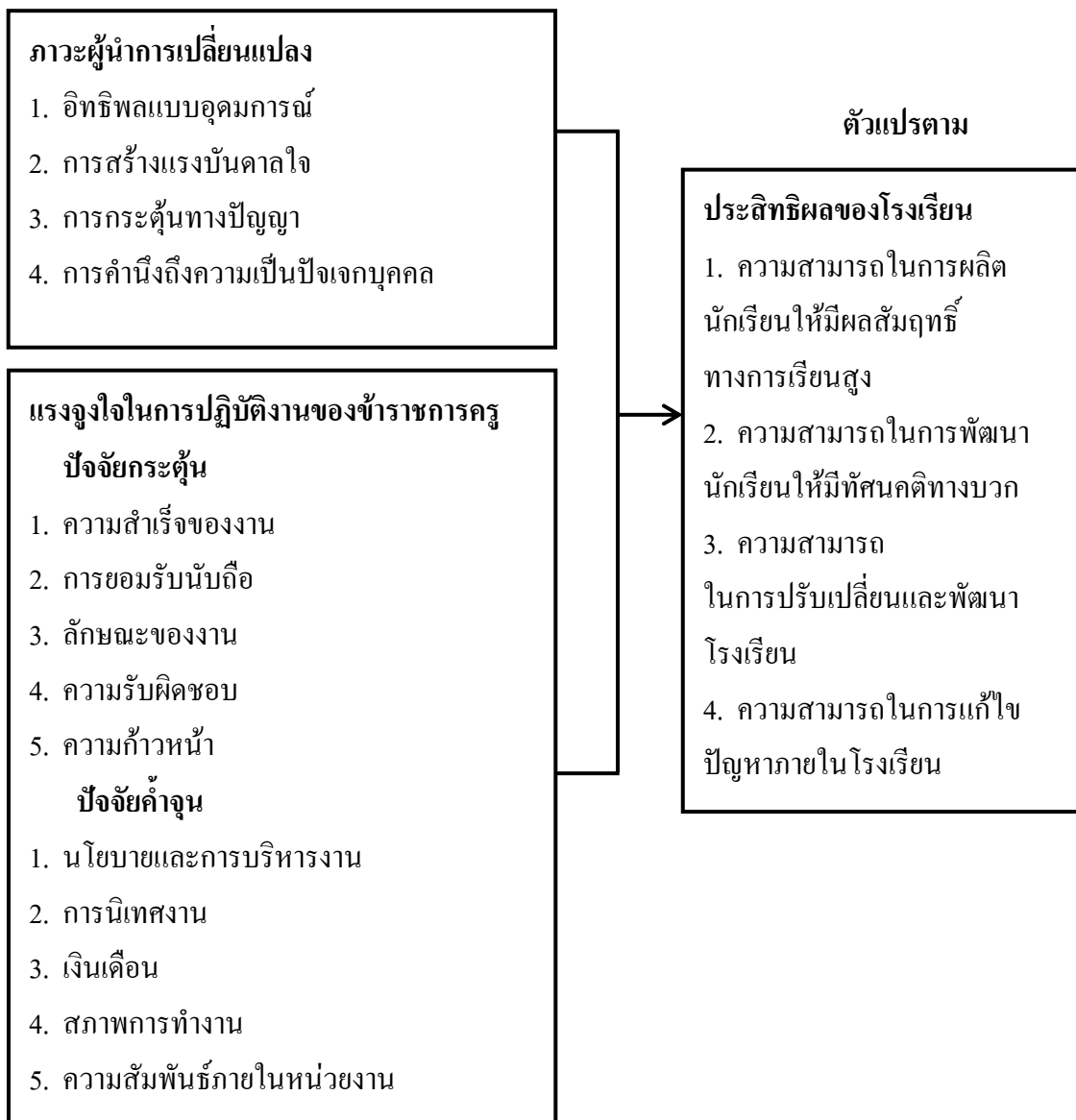
- 3.1.1 ความสำเร็จของงาน
- 3.1.2 การยอมรับนับถือ
- 3.1.3 ลักษณะของงาน
- 3.1.4 ความรับผิดชอบ
- 3.1.5 ความก้าวหน้า

3.2 ปัจจัยค้ำจุน

- 3.2.1 นโยบายและการบริหารงาน
- 3.2.2 การนิเทศงาน
- 3.2.3 เงินเดือน
- 3.2.4 สภาพการทำงาน
- 3.2.5 ความสัมพันธ์ภายใน

จากแนวคิด ทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ดังภาพที่ 1

ตัวแปรต้น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเป็นข้อมูล และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อให้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. เพื่อเป็นสารสนเทศ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียน และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารงานของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สามารถนำผลการวิจัยเป็นแนวทางพัฒนาโรงเรียน ให้โรงเรียนมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนได้ใช้ทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน ได้แก่ อิทธิพลแบบอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูได้ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย Herzberg, Mausner, and Sydeman (1959) ประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ภายใน และประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ใช้แนวคิดของ Mott (1972) ประกอบด้วย 4 ประการ คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 1,519 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2558 โดยการกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้นจำนวน 306 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มี 4 ด้าน ได้แก่

3.1.1.1 อิทธิพลแบบอุดมการณ์

3.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา

3.1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มี 2 ปัจจัย ได้แก่

3.1.2.1 ปัจจัยกระตุ้น

1) ความสำเร็จของงาน

2) การยอมรับนับถือ

3) ลักษณะของงาน

4) ความรับผิดชอบ

5) ความก้าวหน้า

3.1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน

1) นโยบายและการบริหารงาน

2) การนิเทศงาน

3) เงินเดือน

4) สภาพการทำงาน

5) ความสัมพันธ์ภายใน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มี 4 ด้าน ได้แก่

3.2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

3.2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

3.2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

3.2.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนและ
ข้าราชการครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดำเนินงาน
หรือบริหารจัดการร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

1.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินงานในโรงเรียนทั้งด้านการบริหารจัดการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การจัดบรรยากาศของการเรียน จนนักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

1.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคนที่มีคุณลักษณะที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม อยู่ในระเบียบวินัย มีเหตุมีผล มีความเป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

1.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน การปรับหลักสูตรเพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่าง ๆ

1.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสามารถดำเนินการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ สามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่แสดงให้เห็นการทำงานในโรงเรียน มีอิทธิพลต่อข้าราชการครูในการกระตุ้น จูงใจ และเปลี่ยนแปลงความพยายามของข้าราชการครู ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย และมีศักยภาพซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ได้แก่

2.1 อิทธิพลแบบอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารในโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดี ที่แสดงให้เห็นโรงเรียนเห็น น่าเชื่อถือ ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกับข้าราชการครูในโรงเรียน ต้องการเอาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหารโรงเรียน

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนบริหารโรงเรียนได้อย่างเป็นกระบวนการ ประพุดตินเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับข้าราชการครูในโรงเรียน แสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก มีความคิดสร้างสรรค์ ทำให้ข้าราชการครูในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน บริหารโรงเรียนอย่างเป็นกระบวนการ มีการโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้ข้าราชการครูในโรงเรียนตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ช่วยกันหาแนวคิดใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา กระตุ้นการคิดแก้ปัญหา

ที่เป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐานในการมองปัญหาและแก้ปัญหา และยอมรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครูในโรงเรียน

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยข้าราชการครูในโรงเรียน โดยยึดความแตกต่างของบุคคลแต่ละคนเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่รายบุคคล ทำให้ข้าราชการครูในโรงเรียนรู้สึกมีคุณค่าในตัวเอง มีความสำคัญ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูในโรงเรียน ได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู หมายถึง ความต้องการ ความรู้สึกที่ดีของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ได้แก่

3.1 ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้ข้าราชการครูเกิดความพึงพอใจต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้การทำงานมีประสิทธิภาพ มี 5 ด้าน

3.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ และรู้สึกพึงพอใจในความสำเร็จของผลงาน

3.1.2 การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ได้รับการยกย่อง ชมเชย การได้รับการยอมรับในความสามารถจากองค์กร

3.1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความสามารถ ความคิดทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

3.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การทำงานที่ได้รับมอบหมาย หรือมีส่วนร่วมในงานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่ต้องรับผิดชอบ

3.1.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน การได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมความรู้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยก้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้อาจารย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ไม่สามารถทำให้ข้าราชการครูเกิดความรู้สึกในการทำงานทางด้านบวก มี 5 ด้าน

3.2.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงาน และประกาศให้ทราบอย่างทั่วถึง

3.2.2 การนิเทศงาน หมายถึง การกระทำที่ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือเสนอแนะในการปฏิบัติงานต่าง ๆ

3.2.3 เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนในการทำงานที่โรงเรียนจ่ายให้แก่ข้าราชการครูในโรงเรียนที่ใช้ความรู้ ความสามารถ ความทุ่มเทพัฒนาองค์กรตามวิสัยทัศน์

3.2.4 สภาพการทำงาน หมายถึง บรรยากาศ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น เสียง กลิ่น รวมถึงเครื่องอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน

3.2.5 ความสัมพันธ์ภายใน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนข้าราชการครู

4. ผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่ง หรือ ผู้ได้รับการแต่งตั้งให้รักษาการ ในตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

5. ข้าราชการครู หมายถึง บุคคลที่รับราชการครู และทำหน้าที่สอนในโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

6. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่เปิดการสอนตั้งแต่ระดับปฐมวัย ประถมศึกษา และ โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หมายถึง เขตพื้นที่การศึกษา ที่เกิดขึ้นตาม โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 ซึ่งประกอบไปด้วยโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตที่อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอ สัตหีบทั้งหมดจำนวน 81 โรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยได้รวบรวมเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอ มีประเด็นตามลำดับดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
3. ประสิทธิภาพของโรงเรียนตามแนวคิดของ Mott
4. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio
6. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎีของ Herzberg (The motivation-hygiene theory)
8. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่กับประสิทธิผลของโรงเรียน
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 10.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 10.2 งานวิจัยต่างประเทศ

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาด้านวิชาการ จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยมีหน้าที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบโรงเรียน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558)

1. ระดับปฐมวัย เพื่อให้นักเรียนก่อนวัยเรียนการศึกษาภาคบังคับทุกคนได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ให้มีความพร้อมในการเข้าเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีปัญญา มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีขีดความสามารถในการแข่งขัน ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข บนพื้นฐานของความเป็นไทย และความเป็นสากล สามารถประกอบอาชีพหรือศึกษาต่อตามความถนัด ความสามารถของแต่ละบุคคล

แนวทางในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติงานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมี วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมองค์กร เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558)

วิสัยทัศน์

สร้างองค์ความรู้สู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐาน โอกาส และคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
2. มุ่งเน้นจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. สนับสนุนการสร้างปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนรู้สู่การดำรงชีวิต
4. ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. สร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการการศึกษาให้เต็มศักยภาพ
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ค่านิยมองค์กร

พัฒนาคน มุ่งผลสัมฤทธิ์งาน ยึดหลักธรรมาภิบาล สู่มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีโอกาสได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
2. ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพสามารถต่อยอดความรู้สู่สากล
3. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. ผู้เรียนมีทักษะความรู้สู่ประชาคมอาเซียน
5. ผู้เรียนสามารถวิเคราะห์เลือกเรียนต่อหรือประกอบอาชีพได้ตามศักยภาพของตนเอง
6. การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม

กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกระดับทุกประเภท
2. ขยายโอกาสเข้าถึงบริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึงครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนา เต็มตามศักยภาพ และมีคุณภาพ
3. พัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
4. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558)

สรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีภารกิจมุ่งให้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ส่งเสริม พัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึงทุกประเภทเต็มตามศักยภาพของผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม น้อมนำหลักเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาสู่การดำรงชีวิต และเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารว่า การบริหารองค์การหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้มากน้อยเพียงใดนั้น ประสิทธิผลจึงมีความหมายแตกต่างกันตามความเข้าใจของนักวิชาการ หรือผู้บริหารของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จของงาน ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน ไว้ดังนี้

การดี อนันต์นาวี (2545, หน้า 24) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จโดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครุมีความพึงพอใจในการทำงาน

สุพจน์ สุขสบาย (2547, หน้า 52) กล่าวว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก สามารถกำหนดหน้าที่รับผิดชอบและเป้าหมายของโรงเรียน กำหนดความคาดหวังของโรงเรียนที่มีต่อนักเรียน ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอก

วิรัตน์ มะโนวัฒนา (2548, หน้า 47) กล่าวว่า ประสิทธิผลขององค์กรหรือโรงเรียน หมายถึง การที่องค์กรหรือโรงเรียนสามารถนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดมาใช้ดำเนินงานขององค์กรหรือโรงเรียน ได้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยเฉพาะประสิทธิผลของโรงเรียนที่จะต้อง

ค่านึงในด้านผลผลิต นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง มีเจตคติที่ดี มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าสิ่งแวดล้อมภายใต้ความสามารถของโรงเรียนในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนทำให้เกิดความพึงพอใจ และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

อรวรรณ อุ่นวิเศษ (2549, หน้า 56) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จในการทำงานของโรงเรียน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยการดำเนินงานด้านหลักสูตร ด้านการตัดสินใจ ด้านทรัพยากร ด้านภาวะผู้นำ ด้านบรรยากาศ และด้านผลลัพธ์

ปรีชา ทศน์ละไม (2549, หน้า 35) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนมีความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งแก้ปัญหาในโรงเรียน ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเป็นการมองประสิทธิภาพของทั้งระบบ

ชาญชัย ไชยคำภา (2551, หน้า 35) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่ประสบความสำเร็จซึ่งต้องอาศัยหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเป็นแนวทาง ต้องอาศัยองค์ประกอบแห่งความสำเร็จหลาย ๆ ด้าน ต้องมีเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ต้องอาศัยทรัพยากรที่เพียงพอ และมีคุณภาพ ต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการบริหารหลักสูตรและการเรียนการสอน ต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถชี้้นำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง (2551, หน้า 15) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ระดับของความสำเร็จ หรือ การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดทั้งด้านผลผลิต (Outputs) และผลลัพธ์ (Outcomes) โดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียน เป็นสำคัญและความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วย

พิมพ์พรณ สุริโย (2552, หน้า 25) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่สามารถทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนใฝ่รู้รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ความพึงพอใจในการทำงานของครู ความสามารถในการใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีของครู ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบภายในและภายนอก

ธนิต ทองอาจ (2553, หน้า 11) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถของใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ ขณะเดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการศึกษาให้ผลสัมฤทธิ์สูงสุด ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

Morphet, Johns and Roller (1982, pp. 93-97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สำเร็จด้วยดี โดยที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาให้มาทำงานอย่างเสียสละ และในขณะที่เดียวกันผู้นำก็ทำหน้าที่ประสานงานให้งานด้านการจัดการศึกษามีผลสัมฤทธิ์สูงสุด

Hoy and Furguson (1985, p. 131) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง โรงเรียนที่มีประสิทธิภาพพิจารณาจากการที่ 1) นักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ 3) มีความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก 4) สร้างความพึงพอใจแก่ครูอาจารย์ได้ (Hoy & Miskel, 2001, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาหลายท่านที่ให้ความหมายประสิทธิภาพของโรงเรียนในแง่มุมต่าง ๆ เช่น ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจในการทำงานของครูหรือขวัญของสมาชิกโรงเรียนดี

Dessler (1986, pp. 68-69) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลง พัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน

Reid, Hopkins and Holly (1987, p. 131) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของนักเรียนที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ในขณะที่บางคนเห็นว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรให้แก่สมาชิก

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน คือ เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของโรงเรียนในการจัดการเรียนรู้อยู่ โดยพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก และความสามารถในแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพของโรงเรียน

แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิภาพของโรงเรียน มีความสำคัญต่อการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้สรุปแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ไว้ดังนี้

Caplow (1964) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
4. ความสำเร็จขององค์การ

Bennis (1971 cited in Dessler, 1986, pp. 68-69) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ ว่าเป็นความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการผสมผสานสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การ เพื่อรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจในองค์การ ดังนี้

1. ความสามารถในการปรับปรุงองค์การ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว นวัตกรรม ความเจริญเติบโต และการพัฒนา
2. ความสามารถในการบูรณาการ (Integration) ได้แก่ ความพอใจ บรรยากาศความขัดแย้ง การสื่อความหมาย

Madaus (1980 cited in Theera, 1987, p. 2) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของกลุ่มว่าเป็น การเกี่ยวข้องกับคำ 2 คำ คือ วัตถุประสงค์กับสัมฤทธิ์ของงาน ดังนั้นการจะประเมินว่าโรงเรียนใด ประสบความสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการติดตาม วัตถุประสงค์นั้น ๆ

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1988, p. 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ความพึงพอใจ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. การพัฒนา
5. การอยู่รอด

Hoy and Ferguson (1985) ได้ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยศึกษา ใน 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู
4. ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่กระทบทั้งภายในและภายนอก

Hoy and Miskel (2001, p. 373) ได้รวบรวมความคิดของนักการศึกษาและได้สรุป ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. การมีทัศนคติทางบวกของนักเรียน

3. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม

4. การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 45) กล่าวว่า iva องค์การจะพัฒนาก้าวหน้าได้ต้องอาศัยปัจจัยรอบด้าน แม้มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด หากขาดปัจจัยองค์ประกอบ หรือเครื่องมือที่ดี ความสำเร็จก็ยากจะบังเกิดได้ ปัจจัยที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผล

1. มีการจัดโครงสร้างอย่างเหมาะสมชัดเจน

2. มีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

3. มุ่งเน้นการบริการ

4. พัฒนานักบริหารอย่างต่อเนื่องให้มีคุณภาพดีเยี่ยม ฝึกอบรม สร้างคนขึ้นมารับผิดชอบงานได้ครบทุกระดับ ผู้บริหารยึดมั่นผูกพันกับเป้าหมาย และวิธีการต่าง ๆ ขององค์การ

5. คอยสำรวจทัศนคติ ติดตามดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน

6. ให้ความสำคัญและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานให้ตลอดเวลา

7. สร้างแรงจูงใจในการทำงานและร่วมแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป

8. มีแผนงานที่ดี

9. มีหน่วยกลยุทธ์ผนวกกับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ

10. มีความพร้อม ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล

สรุปได้ว่าแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ การดำเนินงานของ้องค์การ เพื่อให้บรรลุตามนโยบาย แผนงาน วัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งมีมากมายแตกต่างกันไปตามบริบทหรือจุดเน้นของโรงเรียน ซึ่งขึ้นอยู่กับการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของ Mott

Mott (1972) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ความสามารถของโรงเรียนไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

โรงเรียนหากมีนักเรียนเข้าเรียนในปริมาณมาก และมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์ โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงจำนวนมาก โรงเรียนมีทั้งปริมาณและคุณภาพดังกล่าว มักจะได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมในด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม มีบุคลากรที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ ้องค์ประกอบในการสร้างเสริมประสิทธิผล

ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ได้แก่ อาคารสถานที่ที่เหมาะสมและเพียงพอ ต่อความต้องการ บรรยากาศสิ่งแวดล้อมที่สะอาดร่มรื่นสวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัย ต่อการเรียนการสอน บุคลากรที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน การที่ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางในการส่งเสริมและ พัฒนางานวิชาการให้มีคุณภาพได้มาตรฐาน และเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐ ผู้ปกครองและ ชุมชน สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครู อาจารย์ รู้หน้าที่ของตนเอง พัฒนา ความรู้ความสามารถของตนเองอยู่เสมอ วางแผนพัฒนาการเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรม การสอนให้ทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญในทุกด้าน เชื่อได้ว่าโรงเรียนนั้นจะต้อง บรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อผู้เรียน และองค์การ

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงานในโรงเรียนทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน รวมถึงการจัดบรรยากาศและทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อเอื้อให้นักเรียนมีผลการเรียนดี มีความคิด สร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง นักเรียนใน โรงเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ความรู้สึกรัก หรือ พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษาแสดงออกมาในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะเสริมสร้าง ความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน คือ ร่างกายให้มีความสมบูรณ์ แข็งแรง พัฒนาส่วนต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับวัย สติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิด สร้างสรรค์ สามารถนำความรู้ ความสามารถและทักษะอันจำเป็นไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคม ยุคโลกาภิวัตน์อย่างมีความสุข รู้จักเหตุผล มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงาม มีทัศนคติทางบวก เป็นผู้มีความรู้และแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับของสังคม โดยส่วนรวม มีจิตใจกว้าง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลและ ยอมรับกฎกติกาของสังคมที่กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความเป็นส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือ ร่วมใจต่อการปฏิบัติการกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีจิตใจเข้มแข็ง อดกลั้น และสามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เหมาะสม ประพฤติปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

สรุปได้ว่า ความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของ ผู้บริหารในการดำเนินงานในโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารและการอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นคน ที่มีคุณลักษณะที่ดี โดยมีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคม ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

2. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

โรงเรียนเป็นองค์กรทางการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง จึงจะทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องทันสมัยและสอดคล้องทันกับความเจริญก้าวหน้า และความเปลี่ยนแปลง นโยบายของโรงเรียนไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้จนทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้า และพัฒนาสื่ออุปกรณ์การเรียนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่สิ่งแวดล้อมให้มีความสะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศในการเรียนรู้ ซึ่งผู้บริหารและครูจะต้อง มีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบ การบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครู ต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอน ให้นักเรียนมีความรู้เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถ ของผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน รวมถึง การปรับหลักสูตร เพื่อให้โรงเรียนก้าวหน้า ทันสมัย ทันกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง ในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว

3. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

โรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานในโรงเรียนแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสม กับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารแบบใด ระบบใด การทำงานของ โรงเรียนย่อมประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จที่สูงสุด ที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่ เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด การประสานงาน เป็นแนวทาง ของความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนและเกิดความเรียบร้อย กิจกรรม คือ การจัด

กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายการจัดการศึกษาในโรงเรียน เป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการในโรงเรียนจึงควรมีความยืดหยุ่นพอสมควร ตั้งแต่หลักสูตรควรปรับให้เหมาะสมกับท้องถิ่น สภาพบุคลากรและทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาการต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรให้เพียงพอและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการและความถนัดของนักเรียน จะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้ การปรับตัวและบุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งล้าสมัย ไม่ทันยุคสมัยในปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความราบรื่น เรียบร้อย และความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ใช่อำนาจเผด็จการ ไม่ควรยึดกฎ ระเบียบ โดยเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานควรมีความยืดหยุ่นบ้าง แต่ไม่เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรจะเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นที่ยอมรับ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อร่วมงาน เป็นที่ปรึกษาทั้งในเรื่องการสอน เรื่องส่วนตัวอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน และควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยวิธีต่าง ๆ เช่น การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล พยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายย่อมสามารถทำให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Mott ในการทำวิจัย ซึ่งได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลองค์กร ประกอบด้วย 4 ประการ โดยพิจารณาจาก ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนต้องดำเนินการอย่างมีหลักการ อยู่บนพื้นฐานที่มีความน่าเชื่อถือ สามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้ ซึ่งประสิทธิผลถือได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จขององค์กร ถ้าปราศจากการประเมินประสิทธิผลแล้ว จะไม่มีทางทราบว่าการปฏิบัติการกิจขององค์กรเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินประสิทธิผลขององค์กร จะต้องอาศัยหลักเกณฑ์ หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน การประเมินประสิทธิผลขององค์กร จึงอาจแยกแนวทางในการประเมิน หรือวัดประเมินผลขององค์กร ได้เป็นสามแนวทาง คือ (Dessler, 1986, pp. 65-71; Bowditch & Buono, 1990, p. 251, Hoy & Miskel, 2001, pp. 375-387)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือไม่หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ซึ่งเป็นการใช้หลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบ-ทรัพยากร (The system resource resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมิน โดยพิจารณาความสามารถขององค์กร ในการแสวงหาประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการอันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เน้นที่ปัจจัยตัวป้อนเข้า มากกว่าผลผลิต

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multi criteria of effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลขององค์กร โดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัด ประเมินผล เรียกว่า การวัด ประสิทธิภาพเชิงซ้อน พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน

วิธีการประเมินประสิทธิผล วิธีการประเมินผลงานหรือประสิทธิผลตามมาตรฐานสากล แบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 202-215)

กลุ่มที่หนึ่ง เป็นวิธีที่ใช้ในการประเมินผลเฉพาะบุคคลแต่ละคน ใช้ประเมินผู้ที่ต้องการ ประเมินทีละคน แยกกันในแต่ละครั้ง โดยไม่มีการนำไปเปรียบเทียบ โดยตรงทันทีกับผู้ที่ต้องการ ประเมินเหล่านั้น การประเมินเหล่านี้มี 7 วิธี คือ

1. วิธีการประเมินตามขีดขนาดหรือมาตรา (Graphic rating scale) เป็นวิธีที่นิยมใช้กัน มากวิธีหนึ่ง และเป็นเทคนิคที่เก่าแก่ที่สุด การประเมินวิธีนี้ ผู้ทำการประเมินจะประเมินตาม แบบฟอร์มการประเมินที่มีขีดขนาด (Scale) ของการประเมินเรื่องต่าง ๆ แต่ละข้อจากสูงไปต่ำ

2. วิธีการประเมินด้วยวิธีบังคับเลือก (Forced choice) การประเมินวิธีนี้ผู้ทำการประเมิน จะต้องพิจารณาเลือกเฉพาะจากจุดของข้อความที่ระบุไว้ให้เลือกเกี่ยวกับตัวผู้ถูกประเมิน โดยข้อความจัดไว้เป็นกลุ่ม ซึ่งกลุ่มข้อความนั้นผู้ทำการประเมินจะต้องใช้ดุลยพินิจในการเลือกว่า ข้อความอันไหนเหมาะสมที่สุด

3. วิธีการประเมินโดยเขียนเป็นคำบรรยาย (Essay evaluation) เป็นวิธีการที่ผู้ประเมิน จะต้องบรรยายถึงจุดดี และจุดบกพร่องเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ส่วนใหญ่ใช้ควบคู่ กับการประเมินแบบมาตราหรือขีดขนาด โดยผู้ประเมินจะเขียนคำบรรยายสรุปผลของแต่ละ Scale ออกมา

4. วิธีการบริหารตามเป้าหมาย (Management by objectives) เป็นวิธีการประเมิน ที่ผู้ประเมิน และผู้ถูกประเมิน ร่วมกันกำหนดเป้าหมายไว้ล่วงหน้า และผู้ถูกประเมินจะต้องรายงาน เหตุผล กรณีที่ไม่สามารถทำงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้

5. วิธีการประเมินเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident technique) ผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคล หรือ หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติงาน จะเตรียมข้อความที่บ่งบอกพฤติกรรมของผู้ถูกประเมิน ทั้งในแง่ดีที่สุดและในแง่ที่เลวที่สุด โดยจัดแบ่งเป็นกลุ่ม และให้ผู้ทำการประเมินการระบุนข้อที่เป็นข้อดีต่าง ๆ ที่ผู้ถูกประเมินควรจะต้องทำได้ และถ้าทำได้ก็จะนับว่าเป็นข้อดี และรวมทั้งข้อที่เป็นข้อไม่ดี ถ้าหากผู้ถูกประเมินกระทำออกมาเช่นนั้นก็จะเป็ข้อเสีย

6. วิธีการประเมินด้วยการขีดเครื่องหมาย (Checklist and weighted checklist) จะมีรายการที่เป็นหัวเรื่อง เรียงลำดับชุดของคำคุณศัพท์หรือคำบรรยายข้อความต่าง ๆ ให้เลือก ถ้าหากผู้ทำการประเมินคิดว่าผู้ประเมินมีบุคลิกตรงตามที่กล่าวก็จะใส่เครื่องหมายตรงข้อความนั้น ๆ แต่ถ้าหากไม่มีก็จะปล่อยว่างไว้ แล้วจึงรวมคะแนนออกมา

7. วิธีการประเมินพฤติกรรม (Behaviorally anchored rating scales) วิธีนี้จะประเมินด้วยการให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีส่วนร่วมในการกำหนดบรรยายสภาพทั่วไปมาจัดกลุ่มเป็นประเภทเพื่อทำการประเมิน

กลุ่มที่สอง วิธีการประเมินที่ใช้หลาย ๆ คน พร้อมกันเป็นวิธีที่ใช้กับผู้ถูกประเมินแต่ละคนในแต่ละเวลาที่แตกต่างกัน เป็นการประเมินหลาย ๆ คน เปรียบเทียบกับผู้ถูกประเมินอื่น ๆ ที่ทำการประเมินและกระทำในครั้งเดียวกัน วิธีการนี้แบ่งเป็น 3 วิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีการจัดลำดับที่ (Ranking) วิธีนี้ผู้ทำการประเมินจะกำหนดว่าผู้ถูกประเมินผู้ใดทำงานดีที่สุด โดยเรียงลำดับจากดีที่สุดไปถึงไม่ดีที่สุด

2. วิธีการเปรียบเทียบเป็นคู่ ๆ (Paired comparison) วิธีนี้จะเป็นการประเมินบุคคลใดบุคคลหนึ่งก่อน หลังจากนั้นจะเปรียบเทียบบุคคลอื่นกับบุคคลนี้ โดยเปรียบเทียบกันไปเรื่อย ๆ จนหมดทุกคน

3. วิธีที่เรียกว่า Forced distribution วิธีนี้ผู้ประเมินจะได้เกรดตามโค้ง โดยให้ผู้ทำการประเมินจะถูกมอบหมายให้ทำการประเมินภายในกรอบของการกระจายที่กำหนดไว้

กลุ่มที่สาม วิธีอื่น ๆ มี 2 วิธี คือ

1. วิธีทดสอบงาน (Performance test) หรือ ออกแบบวิธีการทดสอบผลการปฏิบัติเพื่อนำมาใช้ทดสอบประเมินผล แล้วติดตามประเมินว่า ผู้ถูกประเมินนั้นทำงานดีหรือเลวอย่างไร

2. วิธีการประมวลผลงานรอบด้าน (Field review technique) เป็นวิธีการกำหนดให้มีการใช้ผู้ทำการประเมินจากภายนอก โดยบุคคลผู้ถูกประเมินรวมทั้งผู้บังคับบัญชาของเขาจะต้องตอบคำถามปากเปล่าต่อผู้เข้ามาตรวจสอบหรือทำการประเมินนั้น

Mahoney and Weitzel (1969 cited in Steers, 1977, p. 44) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจและหน่วยงานวิจัยพัฒนา ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้ ความร่วมมือและการพัฒนา

Gibsonet (1988, p. 37) ได้สรุปจากการรวบรวมงานวิจัยว่า เครื่องบ่งชี้ของความมีประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต ประสิทธิภาพ ความพึงพอใจ การปรับตัว การพัฒนาและการอยู่รอด

Parsons (1960 cited in Hoy & Ferguson, 1985, pp. 121-122) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

Bennis (1971 cited in Dessler, 1986, p. 68) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการปรับตัวเพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ คือ การอยู่รอด ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ปัญหา

Hoy and Miskel (1991, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน 4) ความสนใจในชีวิต

สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิภาพของโรงเรียน มีวิธีการที่หลากหลาย ใช้เกณฑ์หลายเกณฑ์ ซึ่งผู้ประเมินจะต้องดูให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะ และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งแต่ละองค์กรมักมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากกว่า 1 ประการ จึงจำเป็นต้องมีที่จะต้องอาศัยหลักเกณฑ์หรือตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นแนวทางในการประเมิน และสามารถตรวจสอบผลการประเมินได้

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายผู้นำ

ความหมายของผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายหลายท่าน ดังต่อไปนี้ สักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ปฏิบัติหน้าที่ของความเป็นผู้นำ บุคคลผู้ผลักดัน (Mobiliser) ผู้คลอบคลุ้ม (Inspirer) ผู้สร้างพลัง (Synergizer) ผู้สร้างแรงจูงใจกระตุ้น (Motivator) ผู้ก่อเกิดพลัง (Energizer) การปฏิบัติการดำเนินการของมวลสมาชิกให้เข้าสู่เป้าหมายตามต้องการ

ณัฐพันธ์ เชนนันท์ (2546, หน้า 156) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นหัวหน้ากลุ่ม โดยเป็นศูนย์ในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา ประสานงาน และดำเนินการของกลุ่ม

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2549, หน้า 7) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องจากบุคคลอื่น บุคคลจึงได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

McFarland (1979, pp. 214-215) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นที่เหลือก็คือ ผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม สามารถใช้อิทธิพลในการให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Dejnozka (1983) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่มและทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย

Fiedler (1987) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้แทนหน่วยงานภายในองค์กรเป็นผู้ที่มีอิทธิพลในกลุ่ม เพื่อที่จะกำกับและประสานงานให้กิจกรรมของกลุ่ม มีความสัมพันธ์กัน ที่จะนำไปสู่เป้าหมายด้วยพลังของกลุ่ม เป็นบุคคลที่มีบุคคลภายในหน่วยงานของตนยอมรับนับถือและเชื่อฟัง ปฏิบัติงานตามที่ผู้นำต้องการ ในแต่ละหน่วยงานจะต้องมีผู้นำแต่ละระดับอยู่เสมอ เพราะถ้าไม่มีแล้วหน่วยงานนั้นจะขาดระเบียบวินัย ไม่มีบุคคลที่รับผิดชอบต่อเป้าหมายที่จะทำงานอย่างจริงจัง และขาดกระบวนการในการวินิจฉัยสั่งการแก้ปัญหา

Dubrin (1998) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือ ผู้นำ คือ บุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกให้เป็นหัวหน้าในองค์กรหรือองค์กรนั้น ๆ สามารถวางแผน ประสานงาน แก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรหรือองค์กร และนำไปสู่ผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรหรือองค์กรกำหนดไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงาน โดยการปฏิบัติงานใด ๆ ในองค์กรให้ประสบความสำเร็จนั้น ย่อมต้องการความร่วมมือจากทุก ๆ ฝ่าย (สราวุธ เศรษฐขจร, 2546, หน้า 27) องค์กรที่ประสบความสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งแตกต่างไปจากองค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ คือ การมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (สมยศ นาวิกาน, 2540, หน้า 103) การบริหารงานใด ๆ จะเกิดประสิทธิผลได้ ผู้บริหารจะต้องใช้ภาวะผู้นำกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตน และใช้ภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับทุกสภาพการณ์ได้และใช้ความรู้ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วย (Owens, 2004, p. 45)

การบริหารงานทุก ๆ องค์การจะประสบความสำเร็จ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนได้จะต้องประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1998, pp. 5-8) ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำได้มีผู้ให้ความหมาย และแนวคิดไว้หลากหลาย ดังนี้

คุณวุฒิ คนฉลาด (2542, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวของผู้นำ เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และอำนาจที่บุคคลนั้น ได้รับจากการที่ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกันให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่มทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มียุทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

สมเดช สีแสง (2542, หน้า 114 - 116) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะทำใ้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำมุ่งเฉพาะที่พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำ เป็นสิ่งที่พัฒนาได้ทุกตัวตน นั่นก็คือ การสร้างศรัทธาบาบามีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถดำเนินงานให้สำเร็จด้วยความร่วมมือจากผู้อื่น และดูแลการปฏิบัติงานให้ได้ผลผลิตอย่างเต็มที่และประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มธำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

อาคม วัชโรสง (2547, หน้า 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

กวี วงศ์พุด (2550, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ได้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

ธวัช บุญยณณ์ (2550, หน้า 35) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

ภารดี อนันต์นารี (2552, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

Stogdill (1974, p. 411) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มและ창ังไว้ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของกลุ่มสมาชิก

Schwartz (1980, p. 491) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลป์ในการชี้นำลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Kootz and Wehrich (1988, p. 437) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง เรื่องของศิลปะการใช้ อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Robbins (1978, p. 302) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพล ต่อกกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Jacobs and Jaques (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำ ที่จะสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนแจ่มแจ้ง ให้ความหมายที่แสดงออกถึงคุณค่า และสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรที่จะก้าวออกมานอกกรอบวัฒนธรรม เพื่อที่จะเริ่ม กระบวนการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการขององค์กรให้เกิดการปรับตัวได้มากขึ้น กระบวนการที่ผู้นำ กำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้นำทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่ม โดยรวมและพร้อมที่จะพยายามที่จะผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้ อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Daff (1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Follower) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการกระตุ้น ชี้นำ สั่งงาน คลงใจ ในการปฏิบัติงาน โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความกระตือรือร้น มีความศรัทธาในตัวผู้นำ สามารถทำงานร่วมกันได้ดี ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ ตามแบบแผนที่ตั้งไว้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

วรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหาร โรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อย่างมีศิลปะ ในการโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการ และแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กร ในทิศทางที่ดีขึ้น

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระบับ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงาน เกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

ณัฐพันธุ์ เจริญนันท์ (2546, หน้า 44) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพปกติ การเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพปกติ ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร จะเป็นผู้มีบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างผลประโยชน์ และเป็นทีปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการจาก องค์กร ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547, หน้า 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

วันชัย ชงชัย (2547, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานเบาะผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ร่วมงานและผู้ตามและองค์การ ตลอดจนพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

อำภา ปิยามณ (2549, หน้า 33) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก

โสภิน ม่วงทอง (2553) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำการเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง เพื่อนำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และบรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยใช้รูปแบบของการสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นปัญญา และความคำนึงถึงความเป็นเอกบุคลิก

ชลธิชา อนันต์นารี (2554, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจและช่วยเหลือผู้ตาม มีการพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

Bass (1985, p. 20 อ้างถึงใน แคทลียา ศรีใส, 2548) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์การ นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

Leithwood and Jantzi (1996, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่คอยกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำองค์การมุ่งสู่ความสำเร็จ ตามเป้าหมายของกลุ่มและการให้ความร่วมมือของกลุ่ม โดยการแสดงออกเป็น 6 ด้าน การระบุนโยบายที่ชัดเจน การถือฤทธการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม และการคาดหวังผลการปฏิบัติของผู้ตามในระดับสูง ซึ่งช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะขึ้นนำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Lunenburg and Omstein (2000, pp. 150-151) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงได้อย่างดี สามารถจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจากเพื่อประโยชน์ส่วนตน ไปเป็นเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพยายามเกินกว่าความพยายามที่ตนเองตั้งเป้าหมายไว้ และดึงศักยภาพทั้งหมดของตนเอง มาใช้ในการปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้องค์กรได้รับประโยชน์อย่างสูงสุด

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำทางการศึกษา มีการศึกษาอย่างหลากหลาย ซึ่งสามารถแยกได้เป็น ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ภาวะผู้นำยุคใหม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theory) การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ปี ค.ศ.1910-1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพตามความเชื่อจากทฤษฎีที่ยิ่งใหญ่ (The great man theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด ไม่สามารถสร้างได้” ผู้จะเป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบ สถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลง หลังจากที่ Stogdill และคนอื่น ๆ ได้นำผลการวิจัยก่อนปี ค.ศ. 1940 มาเปรียบเทียบผลการวิจัย ช่วงปี ค.ศ. 1940-1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่กระแสแนวการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคลและทักษะของผู้นำ Arnold and Feldman (1986) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ มีความเป็นรูปธรรมในการศึกษาค้นคว้าโดยในช่วงเวลาระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 1 นักจิตวิทยาในกองทัพสหรัฐอเมริกาแนวทางในการคัดเลือกนายทหารเพื่อเป็นแม่ทัพในการสงคราม

โดยพิจารณาจากคุณลักษณะของบุคคลเป็นประเด็นหลัก หลังจากนั้นจึงเกิดความสนใจและถือเป็นการจุดประกายในการศึกษาภาวะผู้นำโดยยึดรูปแบบดังกล่าว ในยุคนี้การศึกษาจะเป็นการหาคุณลักษณะเด่น ๆ จากผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยการศึกษาคุณลักษณะผู้นำจะอยู่บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า บุคคลเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ไม่ใช่อาศัยการศึกษาเรียนรู้เพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are born, not made) (สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 86)

Stogdill (1974) เป็นนักวิชาการที่ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่ประสบความสำเร็จอย่างเป็นทางการครั้งแรก ๆ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดีประกอบด้วย

1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ มีความแข็งแรง ร่างกายสง่าผ่าเผย
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาสูงกว่าคนอื่น
3. สถิติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง ตัดสินใจได้ดี มีทักษะในการสื่อสาร
4. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่ม เชื่อมมั่น

ในตนเอง

5. คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน ได้แก่ มีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น อดทน
6. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ เข้าสังคมได้ดี เป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น ๆ

McCall & Lombardo (1983) ทำการวิจัยคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จและล้มเหลว ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวประกอบด้วย

1. มีอารมณ์มั่นคงและเยือกเย็น (Emotional stability and composure) ประกอบด้วย ความสงบเยือกเย็น มั่นใจในตนเองและคาดหมายเมื่อได้เผชิญความลำบาก
2. ยอมรับความผิดพลาด (Admitting error) เมื่อเกิดความผิดพลาดขึ้นผู้นำควรยอมรับความผิดพลาดนั้นโดยไม่ควรโยนความผิดให้บุคคลอื่น
3. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Good interpersonal skills) สามารถสื่อสารและจูงใจคนอื่นโดยไม่จำเป็นต้องใช้การลงโทษหรือบังคับ
4. มีความรู้ สถิติปัญญารอบด้าน (Intellectual breadth) ผู้นำควรมีความรู้ ความสามารถที่กว้างไกล ไม่ใช่ความรู้ในวงแคบ

Daft (1999) ทำการวิเคราะห์ลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ดี ว่ามี ดังนี้

1. ลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ได้แก่
 - 1.1 กระชับกระเฉง
 - 1.2 กระปี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการเปลี่ยนแปลง

3.สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) ได้แก่

3.1 การตัดสินใจ

3.2 ความรู้

3.3 ทักษะการพูด

4.บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่

4.1 ความคิดริเริ่ม

4.2 กระตือรือร้น

4.3 ซื่อสัตย์ สุจริต

4.4 เชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะเกี่ยวกับงาน (Work-related characteristics) ได้แก่

5.1 มุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ

5.2 แสวงหาความรับผิดชอบ

5.3 เอาใจใส่ต่องาน

6. ลักษณะทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่

6.1 ความสามารถในการหาความร่วมมือ

6.2 การร่วมมือกับผู้อื่น

6.3 มีชื่อเสียง

6.4 มีทักษะทางสังคม

6.5 การมีส่วนร่วมในสังคม

6.6 รู้จักกาลเทศะ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ผู้นำที่เน้นการคัดเลือกที่ตัวบุคคลมากกว่า ศักยภาพของบุคคล ไม่ตระหนักในการฝึกอบรม พัฒนา ส่งเสริมความรู้ความสามารถต่าง ๆ ของบุคลากร เพราะเชื่อว่า ภาวะผู้นำติดตัวมาตั้งแต่เกิด คือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ ไม่ใช่ศึกษาหาความรู้ เพื่อเป็นผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นที่คุณลักษณะการสร้างบุคลิกภาพ ความประทับใจที่เกิดขึ้นภายในตัวของ ผู้นำมากกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้น ประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ และมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้น ทฤษฎีและการวิจัยมีการใช้หลายกรอบแนวคิด โดยพัฒนา จากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ Lippitt and White (1960) ศึกษาภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของควบคุมกิจกรรมกลุ่มและการตัดสินใจโดยผู้นำ

2) แบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องน้อยมากในทุกกิจกรรม 3) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นการเน้นการมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are born, not made) ที่เชื่อกันในยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ มาสู่แนวคิดความเชื่อใหม่ที่เชื่อว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be leaders) ทฤษฎีนี้เน้นให้มีการวิเคราะห์งานที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าที่ต้องทำให้การบริหารเป็นผลให้เกิดมีรูปแบบสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายในยุคนี้ ได้แก่ การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state university studies) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan studies) และทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) Blake & Mouton รวมทั้งทฤษฎีภาวะผู้นำแบบที อาร์ ซี (TRC leadership) ของ Yul เป็นต้น (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 96) ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวทางในการศึกษาและข้อค้นพบ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มพัฒนาโดย Hemphill and Coons (1950) และได้ปรับปรุงต่อมาโดย Hemphill and Coons (1950) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พัฒนาโดย Likert (1967) และการศึกษาของ Blake and Mouton (1985) ได้พัฒนาการศึกษาของ Halpin เป็นตารางการบริหาร (The managerial grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติเริ่มโครงสร้าง (Initiating structure) และมิติสัมพันธ์ (Consideration) หรือมุ่งงาน (job-center behavior) และมุ่งคน (Employer-Center) ผลการศึกษาได้ผลว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและการรักษาสภาพขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยาก และพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการภาวะผู้นำของสภาพการณ์ (Arnold & Feldman, 1986)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม คือ ผู้นำที่มีความเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ซึ่งภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมต้องทำทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพราะการเป็นผู้นำที่ดีนั้น ไม่สามารถใช้วิธีใดวิธีหนึ่งในการแก้ปัญหาในแต่ละสถานการณ์ และจะต้องแสดงบทบาทโดยต้องมุ่งคน และมุ่งงานไปพร้อม ๆ กัน อย่างยุติธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational leadership) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์เป็นผลจากการวิเคราะห์จุดอ่อนของการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral leadership) ทั้งแนวคิดของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกนซึ่งแม้ว่าพบข้อสรุปที่สอดคล้องกันว่า พฤติกรรมผู้นำมี 2 มิติ คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ในขณะที่ Yukl ได้เพิ่มเติมพฤติกรรมอีก 1 มิติ ได้แก่ พฤติกรรมเน้นการเปลี่ยนแปลง แบบพฤติกรรมผู้นำแต่ละแบบนั้นจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการนำ ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ หากผู้นำมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิภาพในการนำ หรือประสบความสำเร็จในการนำ องค์ประกอบสำคัญที่ส่งเสริมให้การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ที่มุ่งหาคำตอบว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำในองค์การ ในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำและสถานการณ์ให้สอดคล้องกัน (สมุทรชำนาญ, 2556, หน้า 109) มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีปทัสถานการตัดสินใจของ Vroom & Yetton (Vroom & Yetton's normative decision theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey & Blanchard (Situation leadership theory) ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของ House (House's path-goal theory) เป็นต้น การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าวกำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำของ Fiedlerให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีสภาวะการจูงใจทางด้งาน (Task motivation) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสถานการณ์การควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์การควบคุมปานกลาง เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ คือ ผู้นำมีความสนใจในปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ตามไม่ว่าจะเป็นปัจจัยภายนอก หรือ ปัจจัยภายใน ซึ่งในการทำงานของบุคลากรผู้นำควรคำนึงถึงปริมาณและคุณค่าของรางวัลที่จะต้องมีความเหมาะสมกับงาน ผู้นำควรปรับเปลี่ยนรางวัลให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของผู้ตามเสมอ เพื่อเป็นการจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการหรือวางไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super leadership) เป็นแนวคิด Manz and Sims (1989) ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยหลักการของภาวะผู้นำเหนือผู้นำ มุ่งที่การมอบให้อำนาจแก่ผู้ตาม (Empowerment) เพื่อกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง ให้สามารถควบคุม กำกับ ดูแลตนเองได้ ในฐานะของการควบคุมดูแล จึงเป็นพฤติกรรมที่มีอิสระในการปฏิบัติงาน (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 170) ซึ่ง Manz and Sims (1989) ได้กล่าวว่า ผู้นำเหนือผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมของตัวเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

Manz and Sims (1989, pp. 52-55) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำไว้ 7 ด้าน ดังนี้

1. การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Become a self-leader)

การทำให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมการบริหารที่จะแนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกให้เป็นที่ไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม สามารถเป็นผู้นำตนเองและผู้อื่นได้ เป็นกระบวนการของผู้นำหรือผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรในหน่วยงาน ได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองโดยการสังเกตด้วยตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเอง โดยการสังเกตตนเองในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีทำให้บุคลากรค้นพบและสามารถนำไปเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเองได้ ผู้นำหรือผู้บริหารได้แสดงพฤติกรรมการบริหารของตนเองเพื่อเป็นการแนะนำ กระตุ้น และส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานนำข้อมูลที่สังเกตได้ไปปฏิบัติและปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมสำหรับตนเองได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีพฤติกรรมการบริหาร โดยแนะนำและส่งเสริมบุคลากรให้มีการแบ่งงานกันทำอย่างเป็นระบบ และมีสัดส่วนที่แน่นอน การบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นจัดให้แต่ละบุคคลได้ทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่ บุคลากรเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้ง ได้รับมอบงานที่ทำหยาบเพิ่มความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความคิดริเริ่มในการทำงาน สามารถควบคุมตนเอง กล้าที่จะตัดสินใจ สามารถกำหนดนโยบายและมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองได้

2. การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง (Model self-leadership)

การแสดงเป็นแบบฉบับให้บุคลากรเป็นผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรนำไปเป็นแบบฉบับในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง สามารถเป็นตัวอย่างและผู้นำบุคคลอื่นต่อไป กระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารใช้อิทธิพลต่อบุคลากรด้วยการแสดงพฤติกรรมของตนเอง ให้บุคลากรสามารถเป็นผู้นำตนเองได้

ซึ่งบุคลากรหรือผู้ตามจะเปลี่ยนพฤติกรรมโดยการตั้งเป้าหมายจากผู้นำหรือผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงออกถึงการประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ ผู้นำหรือผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากรในหน่วยงาน และสาธารณชนทั่วไป โดยการแสดงออกและกระตุ้น แนะนำ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม จริยธรรม ไม่เห็นแก่ตัว มีระเบียบวินัย รู้จักเสียสละ ส่งเสริมให้บุคลากรแสดงออกถึงการเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีความคิดริเริ่มเฉลียวฉลาด เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญและทักษะในการปฏิบัติงาน (Expert power)

3. การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง (Self-set goals)

การกระตุ้นให้บุคลากรตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร มีพฤติกรรมที่กระตุ้น สนับสนุน ส่งเสริม และช่วยเหลือให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิล มาตรการเยี่ยม (2544, หน้า 45-51) ที่กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กร มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารสามารถสื่อสารทัศนคติขององค์กรและคลอใจให้บุคลากรเข้าใจ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ทั้งการพูด การเขียน การกระทำ ทำให้บุคลากรก้าวพ้นจากความสนใจในผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อตั้งเป้าหมายที่เหนือกว่าและสูงกว่า ตามภารกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้บุคลากรมีความพยายามมากกว่าปกติ ทำงานได้มากกว่าที่เคยหวังไว้ มีความศรัทธา พึงพอใจ ประทับใจ ภักดีและผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร

4. การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก (Create positive thought patterns)

การสร้างรูปแบบความคิดทางบวก หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้น และใช้ข้อเสนอแนะในการแสดงความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ มีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขปัญหามีเหตุผล สามารถตัดสินใจ และนำแนวคิดทฤษฎีในการปฏิบัติงานมาใช้ได้อย่างมีระบบ เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างรูปแบบความคิดที่ดี และปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร โดยการกระตุ้นและให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และแง่คิดในทางที่ดี ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ ตระหนักถึงปัญหา สามารถเรียนรู้ถึงวิธีแก้ไขปัญหอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ ผู้บริหารเป็นผู้กระตุ้นให้ข้อเสนอแนะและส่งเสริม ให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นและแง่คิดต่าง ๆ สามารถนำความคิด และเทคนิคใหม่ ๆ มาปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ดี แสดงออกถึงการเป็นผู้นำที่มีความมั่นคงทางอารมณ์ คิดกำหนดโครงการใหม่ ๆ และพร้อมที่จะทำให้สำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร เป็นวิธีที่เกิดการยอมรับว่าเป็นแนวคิดที่ดี มีความละเอียดรอบคอบและยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลาย

เพื่อการแก้ไขปัญหาคือดีและถูกต้อง ตลอดทั้งการศึกษาวิเคราะห์ปัญหาอย่างละเอียดรอบคอบ ในหลายแง่มุม เสนอนวัตกรรมทางความคิดเพื่อสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อต่อต้านการปฏิบัติหรือนโยบาย ต้องคิดว่าไม่มีวิธีใดถูกต้องที่สุดเพียงวิธีเดียวแต่ยังมีวิธีอื่น ทางอื่นที่ดีกว่าและถูกกว่าเสมอ พยายามหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการตัดสินใจ

5. การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยให้รางวัลและตำหนิอย่างสร้างสรรค์ (Facilitate self-leadership through reward and constructive reprimand)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการให้รางวัล และตำหนิอย่างสร้างสรรค์ หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการช่วยเหลือ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความสามารถสูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ สุวิระ ทรงเมตตา (2541) ที่กล่าวว่าในการปฏิบัติงานร่วมกันนั้น ต้องมุ่งพัฒนาบุคลากรตามความต้องการและความสนใจ สนับสนุนให้ได้รับโอกาสพัฒนางาน นับว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารพยายามสร้างผู้นำรุ่นใหม่ เพราะเป็นการช่วยเหลือให้บุคลากรจัดการบริหารตนเองได้ พัฒนาตนเองตามความต้องการและความสนใจ สร้างความพึงพอใจ เป็นผู้ที่มีความคิดปะในการตำหนิหรือติชมบุคลากร ดังที่ วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2544) กล่าวว่า ผู้บริหารพร้อมที่จะเดินเคียงคู่กับบุคลากร ฟันฝ่าอุปสรรคไปอย่างไม่หยุดนิ่ง จนกว่าจะบรรลุเป้าหมาย และเมื่อถึงเส้นชัยก็ควรให้รางวัลแก่บุคลากรเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้นำหรือผู้บริหารดำเนินการโดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรด้วยความช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำปรึกษา สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกียรติ และรางวัล ยกย่องชมเชยอย่างสมศักดิ์ศรี ไม่แย่งเอาผลงานของบุคลากร รู้ว่างานที่สำเร็จได้นั้นเป็นผลงานของใคร การให้คุณให้โทษต้องทำด้วยความยุติธรรม ไม่ใช่อารมณ์หรือความสนิทสนมส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาในการปรับปรุงงาน ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์กรมีโอกาสศึกษาเพิ่มเติม ในระหว่างการทำงาน ตลอดจนการเชิญผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกองค์กรมาให้คำปรึกษาแนะนำ เพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความเจริญเติบโตในแขนงอาชีพและยอมรับนับถือเมื่อบุคลากรทำงานประสบความสำเร็จต้องแสดงออกถึงความหวังใจ เป็นที่ปรึกษาและชักนำในการปฏิบัติงาน ช่วยเหลือให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในด้านอาชีพและส่วนตัว สร้างบรรยากาศให้เกิดองค์ความรู้ท่ามกลางสิ่งแวดล้อมที่เต็มไปด้วยมิตรภาพ ปราศจากการข่มขู่หรือการบังคับ ก่อให้เกิดความสวัสดีภาพทั้งด้านสุขภาพอนามัย และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

6. การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน (Promote self-leadership through teamwork)

การสนับสนุนให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองและทีมงาน สามารถสร้างผลงานได้เป็นอย่างดี ให้คำแนะนำและปรึกษาหารือเพื่อระดมความคิดระหว่างผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความคิดเห็น สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดทั้งสร้างความคุ้นเคยและความเป็นกัลยาณมิตร เป็นกระบวนการที่ผู้นำ หรือผู้บริหารสนับสนุน และส่งเสริมบุคลากรให้มีการพัฒนางาน โดยการใช้กระบวนการกลุ่ม Kouzes and Posner (1987, p. 52) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นผู้แนะนำบุคลากรในการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุมตลอดจนการมีสิทธิมีเสียงต่าง ๆ อันจะเกิดความรักและความหวงแหนในงานและองค์การของตนสนับสนุนการสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในทีมงาน จัดบรรยากาศการเป็นแบบรับผิชอบร่วมกันและเปิดเผย ผู้นำหรือผู้บริหารต้องเป็นกัลยาณมิตรสร้างความเข้าใจและยอมรับความคิดที่แตกต่างและหลากหลายในกลุ่ม มีการประสานที่ดี แก้ปัญหาความขัดแย้งนำวิธีการสื่อสารที่ดีมาใช้กับสมาชิกภายในกลุ่ม ผู้นำจะต้องสร้างความสามัคคีตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจภายในทีมงานได้เป็นอย่างดี

7. การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง (Facilitate self-leadership culture)

การอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมผู้นำตนเอง หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการสร้างความพึงพอใจ สร้างระบบความคิดให้บุคลากรเกิดความรัก ความศรัทธา ความประทับใจ ความภักดีและความผูกพันต่อหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ให้กำลังใจ ให้การเสริมแรงแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดความรู้สึกในการเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการพัฒนาหน่วยงาน กระตุ้นให้บุคลากรสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเอง และความสัมพันธ์อันดีต่อกันและให้ทุกคนในหน่วยงานรู้หน้าที่การงานของตนเองและความสัมพันธ์กับคนอื่นด้วยเช่นกัน มีการทำงานร่วมกันเสมือนญาติ ปลูกฝังให้บุคคลเกิดความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถตลอดจนระเบียบวินัย ความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานการทำงานที่พึงปรารถนาในรูปแบบต่าง ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมที่จะอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในด้านต่าง เพื่อให้เอื้ออำนวย จัดหาวัสดุอุปกรณ์ให้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประเพณี และค่านิยมที่ดีงาม อันจะก่อให้เกิดความรัก ความศรัทธาต่อหน่วยงาน ทำให้เป็นผู้มีวัฒนธรรมที่ดี สร้างศักยภาพในการเป็นผู้นำของบุคลากร

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหาร ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในหน่วยงาน หรือในองค์การเป็นผู้นำตนเองโดยการกระจายอำนาจของตนเอง ส่งผล

ให้ผู้ตามสามารถนำผู้อื่นได้ เรียนรู้สิ่งต่างและการทำงานได้ด้วยตนเอง ทำงานได้สำเร็จด้วยตนเอง ทำให้ผู้ตามค้นพบความสามารถของตนหรือศักยภาพที่มีอยู่ในตนเอง ก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องควบคุม หรือสั่งการแต่อย่างใด

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีม (Team leadership) ในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน การศึกษาภาวะผู้นำแบบทีม (Team leadership) ได้นำงานวิจัยและทฤษฎีของผู้นำต่าง ๆ โดยเฉพาะในหน่วยงานทางการศึกษาได้พัฒนาสู่กระบวนการบริหารที่เน้นการกระจายอำนาจไปยังหน่วยปฏิบัติ คือ โรงเรียนเป็นอย่างมาก ดังที่ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้เสนอรูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management) ที่แพร่หลายอย่างรวดเร็วสู่ประเทศในทวีปยุโรป ออสเตรเลียและเอเชีย การบริหารรูปแบบดังกล่าวเป็นการบริหารที่กระจายอำนาจการบริหารทุกด้านสู่สถานศึกษาโดยตรง ทำให้สอดคล้องกับหน่วยงานทางการศึกษามีโครงสร้างการบริหารที่แบนราบมากขึ้น มีความสะดวกรวดเร็ว และเป็นไปตามสภาพปัญหา ความต้องการของแต่ละสังคม สภาพการบริหารปัจจุบันจึงเน้นการทำงานเป็นทีม (Team work) มากยิ่งขึ้น ผู้บริหารต้องอยู่ในฐานะของภาวะผู้นำแบบทีม (Team leadership) อำนาจและบทบาท หน้าที่จึงปรับเปลี่ยนไปจากเดิม ทีมหรือคณะบุคคลที่ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มสมาชิกที่มีความอิสระต่อกัน มีเป้าหมายและมีกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้เป้าหมายบรรลุไปด้วยกัน ในการบริหารมีทีมที่หลากหลายทั้งทีมที่มีการจัดการแรงงานหรือคณะทำงาน ทีมคุณภาพและทีมปรับปรุงพัฒนาเดียวกัน การทำงานเป็นทีมได้มีการศึกษามาอย่างยาวนาน ดังที่ Porter and Beyerlein (2000) ได้ทำการศึกษา พบว่าได้มีการศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีมมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1920-1930 โดยในระยะเริ่มแรกของการศึกษา มุ่งเน้นในเรื่องบุคคลที่มีกิจกรรมในการทำงานร่วมกันต่อมาในปี ค.ศ. 1940 ได้มุ่งเน้นการศึกษาด้านกลไกของกลุ่มและการพัฒนาทางด้านทฤษฎีสังคมศาสตร์ ในปี ค.ศ. 1950 เน้นการศึกษาด้านการฝึกอบรม (Sensitivity training) กลุ่มงาน (T-group) และบทบาทของภาวะผู้นำกลุ่มในกลุ่มเหล่านี้ ในปี ค.ศ. 1960 และปี ค.ศ. 1970 เป็นยุคของการพัฒนาองค์การโดยเน้นการพัฒนาทีมและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำตลอดจนการทำงานกันเป็นทีมในการบริหารธุรกิจระหว่างประเทศก็ได้นำเสนอรูปแบบของการทำงานเป็นทีมมาใช้อย่างเต็มที่ ดังที่ปรากฏว่าในปี ค.ศ. 1980 มีการแข่งขันระหว่างนานาประเทศกับประเทศญี่ปุ่นในด้านของทีมงานคุณภาพ มาตรฐานและการพัฒนามาตรฐานอย่างต่อเนื่องในปี ค.ศ. 1990 องค์กรต่าง ๆ มุ่งเน้นทีมคุณภาพ และยกระดับเพิ่มขึ้นในระดับสากล (Global) โดยมุ่งเน้นเป้าหมายขององค์กรเพื่อรักษาผลประโยชน์ขององค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ใช้การทำงานแบบทีมผสมผสานกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อความสำเร็จในหน่วยงาน โดย Mankin, Cahen and Bikson กล่าวว่า องค์กรใหม่ ๆ อยู่บนพื้นฐาน “Team-based, Technology-enabled” เป็นหลักทั้งสิ้น

Parker (1990) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของทีม โดยทำการศึกษาถึงปัญหาการทำงานเป็นทีมและวิธีการที่ทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นในหลาย ๆ ด้าน เช่น การใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ การเพิ่มของสิทธิ การตัดสินใจและการแก้ปัญหา คุณภาพของสินค้า และการบริหาร และสามารถเพิ่มนวัตกรรมและการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้เพิ่มขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพของทีมและภาวะผู้นำของทีม สำหรับหน่วยงานองค์กรต่าง ๆ ในปัจจุบัน

กระบวนการของภาวะผู้นำแบบทีมเป็นสิ่งที่ยับยั้ง และถือว่าเป็นสิ่งที่ทำลายอย่างมากสำหรับนักวิจัย เพราะภาวะผู้นำแบบทีมถือว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของความสำเร็จของทีมหรืออาจกล่าวได้ว่าประสิทธิภาพของผู้นำนั้นเป็นปัจจัยวิกฤตต่อความสำเร็จของทีมในหน่วยงาน และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพจะเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของทีม โดยเฉพาะงานที่มีความสำคัญนั้น การจัดการของทีมหรือผู้นำทีมที่มีความสำคัญหลักต่อความสำเร็จของงานทั้งในด้านประสิทธิผล คุณภาพและคุณภาพชีวิตของสมาชิกในองค์กรโดยตรง (สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 184-185)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีม คือ ผู้นำที่ทำหน้าที่เป็นเหมือนพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงานต่าง ๆ คอยให้คำปรึกษาและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้อย่างดี โดยร่วมมือและรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน ผู้นำไม่ถือตนว่าเป็นหัวหน้าหรือผู้นำ ซึ่งการบริหารงานดังกล่าวจะสามารถแก้ปัญหาขององค์กรและนำไปสู่เป้าหมายได้ในที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (The servant leadership) การเกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบรับใช้ เป็นแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่มาจากการค้นคว้า (Seeking) สิ่งใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องของนักการศึกษา หมายความว่า ถ้าเราเป็นผู้ที่ค้นหา และรับฟังแล้ว ได้นำมาสังเคราะห์กับองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่จะทำให้เกิดประสบการณ์ที่มีคุณค่าอย่างยิ่ง แต่สิ่งหนึ่งที่จะทำได้ในการเพิ่มพูนองค์ความรู้คือ การเป็นผู้แสวงหาความรู้จากการฟังให้มากขึ้น บางครั้งสิ่งที่เราได้ยิน ได้ฟังหากมีการเปิดใจในการรับฟัง จะทำให้โอกาสของการฟังนั้นเป็นคุณค่าที่ต่อ ยอดออกมา เพราะจะทำให้ความรู้ใหม่สามารถต่อยอดกับความรู้เก่าได้เลย แต่บางครั้งอาจเป็นเรื่องความศรัทธา (Faith) ซึ่ง Deaninge กล่าวไว้ว่า มันคือทฤษฎีบทหนึ่งของ “Nobler hypothesis” หมายความว่า ถ้าเรามีหัวใจของการเป็นผู้รับใช้แล้ว สามารถผ่านเรื่องราวของการเชื่อมั่นความรู้ ความมั่นใจในอดีตได้ และสามารถนำมาปฏิบัติเพื่อทำการต่อยอดได้เลย และถ้าผู้นำคือผู้นำแบบรับใช้ด้วยแล้ว ไม่ว่าจะเกิดสถานการณ์ใดก็ตาม จะไม่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าแต่เขาจะสนใจแต่สิ่งที่เกิดขึ้นแล้วต่อยอดเท่านั้น (สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 186)

การนำในสถานการณ์ปัจจุบันที่รูปแบบองค์กรเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ตามกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ผู้นำจำเป็นต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการนำตลอดจน

ลงมือแก้ไขปัญหานั้นอาจเกิดขึ้นอยู่เสมอและในแนวทางของการแก้ไขนั้นยังต้องอาศัยความเป็นผู้นำแบบรับใช้เป็นอย่างมาก เพราะสิ่งที่ต้องการแก้ไขในปัญหาต่าง ๆ นั้นต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทาย ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้ทั้งสติ การเปรียบเทียบและการคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้ บรรลุความสำเร็จ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544)

Greenleaf (2003) ยืนยันว่าผู้นำที่ดีนั้นจำเป็นที่จะต้องมีความคิดตามแบบภาวะผู้นำแบบรับใช้ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ (New paradigms) ของการศึกษาภาวะผู้นำในปัจจุบันการสร้างและการยอมรับแนวคิดใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิรูปความเชื่อไว้ในองค์กรนั้น ผู้นำไม่ใช่เจ้านายแต่ผู้นำคือ ผู้รับใช้ (Leaders are not bosses, but leaders are servants) นับเป็นเรื่องที่ค่อนข้างปรับเปลี่ยนวิถีคิดแบบผกผัน และเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างแน่นอนในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ คือ การวิพากษ์วิจารณ์ การต่อต้านนั่นเอง ประเด็นเหล่านี้เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องรับรู้และเข้าใจให้ได้ และจำเป็นต้องเข้าใจในความไม่สมบูรณ์แบบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงในเชิงลบ (สมุทร ชำนาญ, 2556)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบรับใช้ คือ ผู้นำเป็นเหมือนผู้ให้บริการมีเป้าหมาย คือ การให้บริการ ช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกต่าง ๆ กับผู้ตามเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ผู้นำเป็นที่พึ่งพาอาศัยได้ ซึ่งผู้นำแบบรับใช้ต้องมีการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นได้ดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional leadership) ภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นภาวะผู้นำที่ต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับงานวิชาการ ทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน ความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร และความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการทางวิชาการ ซึ่งเป็นพลังในการขับเคลื่อนการศึกษาทำให้เกิดการพัฒนา ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมาย ดังนี้

Murphy (1999, p. 17) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการควรจะให้มีความสำคัญในเรื่องของหลักสูตรเหมือนกับการสอน ในการบริหารทางวิชาการควรให้ความสำคัญของหลักการบริหารที่ยึดเอาหลักสูตรเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. จำนวนของเนื้อหา
2. การจัดเนื้อหา
3. การจัดเรียงลำดับเนื้อหา
4. ความชัดเจนและความลึกซึ้งของเนื้อหา
5. ความหลากหลายของวิธีการให้ความรู้
6. การบ้านหรืองานที่ได้รับมอบหมาย
7. การวางแผนแนวปฏิบัติของหลักสูตร
8. คุณภาพของจุดประสงค์

Hellinger (1985, pp. 213-231) ได้กล่าวว่า แนวคิดของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายโรงเรียน

- 1.1 กำหนดเป้าหมายที่ต้องการให้เน้นประจำปีของโรงเรียนอย่างแจ่มชัด
- 1.2 กำหนดหน้าที่รับผิดชอบของผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติได้ตรงเป้า
- 1.3 สำรวจความต้องการของผู้ร่วมงานหรือใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้

ในการกำหนดเป้าหมาย

- 1.4 ใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับผลการเรียนของนักเรียนในการกำหนดเป้าหมายทางวิชาการ

ของโรงเรียน

- 1.5 กำหนดเป้าหมายที่ครูสามารถนำไปใช้ในชั้นเรียนได้โดยง่าย

2. การสื่อสารเกี่ยวกับเป้าหมายของโรงเรียน

- 2.1 ประชาสัมพันธ์ให้สมาชิกในชุมชนโรงเรียนเข้าใจถึงเจตนารมณ์ของโรงเรียน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- 2.2 ทหารือเกี่ยวกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนกับครูในที่ประชุม

- 2.3 อ้างอิงถึงเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนกับครูในที่ประชุม

- 2.4 ส่งเสริมครูให้จัดป้ายนิเทศต่าง ๆ ให้มีสาระเกี่ยวกับวิชาการของโรงเรียน เช่น

แผ่นโปสเตอร์ หรือป้ายนิเทศที่เน้นวิชาการ

- 2.5 ประชาสัมพันธ์เป้าหมายของโรงเรียนให้นักเรียนทราบในการประชุมนักเรียน

3. การนิเทศและประเมินการสอน

- 3.1 ย้ำและติดตามให้เห็นว่าสิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในชั้นเรียนเป็นอันดับแรก คือ

การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่โรงเรียนกำหนดไว้

- 3.2 ตรวจสอบผลงานของนักเรียนเพื่อประเมินการสอนของชั้นเรียน

- 3.3 สังเกตชั้นเรียนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ (สังเกตการณ์สอนอย่างไม่เป็น

ทางการ คือ การสังเกตการณ์โดยที่ไม่ได้กำหนดเวลาไว้ล่วงหน้า ใช้เวลาอย่างน้อยที่สุด 5 นาที และอาจมีการบันทึกความเห็นหรือการประชุมอย่างเป็นทางการหรืออาจไม่มีก็ได้) ให้เห็นถึงจุดเด่นเฉพาะด้านในการปฏิบัติการสอนเพื่อให้คำแนะนำสำหรับการสังเกตการสอน

- 3.4 ชี้ให้เห็นถึงจุดบกพร่องที่ควรปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติการสอน โดยการให้

คำแนะนำหลังจากการสังเกตการณ์สอน

4. การประสานงานหลักสูตร

- 4.1 ระบุอย่างชัดเจนถึงผู้รับผิดชอบในการประสานงานหลักสูตรในระดับชั้นต่าง ๆ

- 4.2 นำผลการทดสอบของนักเรียนในโรงเรียนมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจกำหนด

หลักสูตร

- 4.3 ตรวจสอบการจัดหลักสูตรระดับชั้นเรียนให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ทางด้านหลักสูตรของโรงเรียน
- 4.4 ศึกษาความซ้ำซ้อนระหว่างวัตถุประสงค์ทางด้านหลักสูตรของโรงเรียนแบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียน
- 4.5 ให้ความร่วมมืออย่างจริงจังในการพิจารณาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในหลักสูตร
5. การตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าของโรงเรียน
 - 5.1 พบปะกับครูเป็นรายบุคคลเพื่อหารือเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการของนักเรียน
 - 5.2 ปรึกษากับครูในการวิเคราะห์แบบทดสอบในแต่ละข้อเพื่อชี้ให้เห็นถึงจุดเด่นและจุดอ่อนต่าง ๆ ของหลักสูตร
 - 5.3 ใช้ผลทดสอบของนักเรียนเพื่อประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
 - 5.4 แจ้งผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษร
 - 5.5 แจ้งให้ทราบถึงผลการทดสอบในระดับโรงเรียน
6. การพิทักษ์เวลาการเรียนการสอน
 - 6.1 จำกัดเวลาการประกาศเรื่องทั่วไปที่ขัดจังหวะการเรียนการสอน
 - 6.2 ให้เป็นที่ทราบกันว่าไม่ให้มีการเรียกนักเรียนไปที่ฝ่ายต่าง ๆ ในช่วงเวลาที่มีการเรียนการสอน
 - 6.3 ให้ถือปฏิบัติโดยทั่วไปว่านักเรียนที่มาสายหรือขาดเรียน โดยไม่ได้รับอนุญาต ต้องได้รับโทษเนื่องจากการขาดเวลาเรียนของตนเอง
 - 6.4 ส่งเสริมให้ครูใช้ช่วงเวลาการเรียนการสอนเพื่อการสอนและการนำทักษะและแนวคิดใหม่มาใช้
 - 6.5 จำกัดเวลาการประกอบกิจกรรมนอกหลักสูตรหรือกิจกรรมร่วมหลักสูตรในช่วงเวลาการเรียนการสอน
7. การทำตัวให้เป็นที่พบเห็นอยู่เป็นนิจ
 - 7.1 ใช้เวลาในการสนทนากับนักเรียนหรือครูในช่วงเวลาว่างหรือหยุดพัก
 - 7.2 เข้าเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสนทนาหาหรือเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับโรงเรียนกับครูและนักเรียน
 - 7.3 เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมเสริมหลักสูตรและกิจกรรมร่วมหลักสูตร
 - 7.4 เข้าชั้นเรียนแทนครูจนกว่าครูที่มาสายหรือที่มาสอนแทนมาถึง
 - 7.5 สอนเพิ่มเติมให้นักเรียนหรือทำการสอนโดยตรงในชั้นเรียน

8. การสร้าง กระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจในหมู่ครู
 - 8.1 กล่าวยกย่องครูที่มีผลงานยอดเยี่ยม
 - 8.2 ยกย่องชมเชยครูเป็นส่วนตัวถึงความพยายามในการทำงานหรือผลการปฏิบัติงานของครู
 - 8.3 แสดงความตระหนักและยกย่องครูที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศด้วยการเขียนบันทึกชมเชย
 - 8.4 ใ้รางวัลครูที่มีความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานด้วยการให้โอกาสทำงานในระดับที่จะได้รับการยอมรับในอาชีพ
 - 8.5 สร้างโอกาสเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าทางอาชีพให้ครูเป็นรางวัลตอบแทนที่ให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นพิเศษ
9. การส่งเสริมพัฒนาการทางอาชีพ
 - 9.1 ติดตามตรวจสอบให้กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ครูเข้าร่วมสอดคล้องกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน
 - 9.2 สนับสนุนอย่างจริงจังให้นำทักษะที่ได้รับจากการฝึกอบรมปฏิบัติมาใช้ในชั้นเรียน
 - 9.3 กำหนดให้ครูเข้าร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
 - 9.4 เป็นผู้นำหรือเข้าร่วมในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนของครู
 - 9.5 กำหนดเวลาส่วนหนึ่งในการประชุมคณะครูให้ครูได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อมูลที่ได้รับจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน
10. การให้การสนับสนุน กระตุ้นและการให้กำลังใจแก่นักเรียนในการเรียน
 - 10.1 ให้ความสำคัญกับนักเรียนที่มีผลงานด้านวิชาการเป็นเลิศด้วยการให้รางวัลอย่างเป็นทางการโดยการออกหนังสือเวียนเพื่อแจ้งเกียรติคุณหรือด้วยการแจ้งในแผ่นป้ายประกาศ
 - 10.2 ประกาศในที่ประชุมเพื่อยกย่องชมเชยนักเรียนที่ประสบความสำเร็จทางวิชาการหรือที่ได้ประพฤติตนเป็นพลเมืองดี
 - 10.3 ให้เกียรติและให้ความสำคัญแก่นักเรียนที่มีผลการเรียนดีหรือมีพัฒนาการทางการเรียนดีเด่น
 - 10.4 ติดต่อกับผู้ปกครองนักเรียนเพื่อแจ้งให้ทราบถึงผลความก้าวหน้าทางวิชาการหรือเป็นนักเรียนตัวอย่างในด้านผลการเรียนหรือด้านการให้ความร่วมมือกับทางโรงเรียนเป็นอย่างดี
 - 10.5 ส่งเสริมให้ครูถือปฏิบัติอย่างจริงจังในการให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย หรือให้รางวัลนักเรียนตัวอย่างในด้านผลการเรียนหรือด้านการให้ความร่วมมือและประสบผลสำเร็จในชั้นเรียน

ไพเราะ พัดดาสิงห์ (2554, หน้า 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในการใช้อิทธิพล กระบวนการให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือปฏิบัติกิจกรรมเพื่อนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนให้สำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำทางวิชาการ คือ ผู้นำเป็นหัวใจหลักสำคัญในการพัฒนาองค์การการศึกษา เพราะเป็นผู้กระตุ้นและสร้างกำลังใจให้ครู สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดี บรรลุตามศักยภาพของตนเอง สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ โดยเน้นที่ผู้เรียนเป็นสำคัญ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอยู่หลายแนวคิด ผู้วิจัยได้รวบรวมที่น่าสนใจไว้ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns(1978)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้น ได้รับการพัฒนาจากงานวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง คือ Burns (1978) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจ เพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบสถาบัน ในทฤษฎีของ Burns (1978) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจากตัวตนในทุก ๆ วัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า Burns (1978) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออก โดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ Burns (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับจูงใจ และทักษะเพื่อนำไปสู่จุดหมายร่วมกัน

2. ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy and Ulrich (1991)

Tichy and Ulrich (1991) ได้พูดถึง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีแนวคิดที่เปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องทำ 3 กิจกรรม ดังนี้

1) การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนนำสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปถัมภ์การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งผู้นำและองค์กร

2) การสร้างความผูกพัน บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่ และการกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามลึกซึ้งควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3) การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม องค์กรจะได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริงภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำ และการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และระบบการแก้ไขปัญหาเป็นเครื่องมือที่มาทำให้ทัศนภาพกลายเป็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กร

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Robert (2003)

Robert (2003) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดย จะเน้นที่กระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ คือ

- 1) การกำหนดกรอบเพื่อเสนอเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลง
- 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ว่าร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งที่สำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถ และความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
- 4) กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่ม และความชอบร่วมกันในวิธีการ
- 5) สร้างแรงกดดันให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการปรับเปลี่ยน หรือตัดออกอย่างไร

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's theory of transformational leadership)

Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยอาศัยพื้นฐาน แนวคิดของ Burns ซึ่งแบ่งผู้นำออกเป็น 2 แบบ ดังกล่าวแล้ว โดย Bass (1985) ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

(Transactional leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) นั้นได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดย Bass อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตาม ด้วยวิธีการ ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ผลประโยชน์ของส่วนรวมขององค์กร และหมู่คณะ
- 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs)

แม้ว่ากระบวนการอิทธิพลที่เกิดจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะยังไม่สามารถอธิบายได้ชัดเจนก็ตาม แต่ทฤษฎีนี้ก็เชื่อว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจ และผลงานของผู้ตามได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน Bass มีมุมมองต่อภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับภาวะผู้นำโดยเสนอว่า Bass มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะเด่นที่ต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสนอว่าอยู่หลายประการ Bass (1985) กล่าวคือ ความเสน่ห์ (Charisma) เป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่ทำเป็นของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเท่านั้น และโดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสนองานนั้น ยังไม่มีความสามารถพอที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบพฤติกรรม และบุคลิกภาพของผู้นำโดยเสนอก็ดำเนินการแล้วก็ตาม แต่ยังไม่เกิดแรงจูงใจสูงพอที่จะเปลี่ยนความคิดยึดจากผลประโยชน์ตนเอง ไม่เป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเหมือนกับผู้นำแบบเสนอก็คือ การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์ และทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้ตามรวมทั้งการพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม โดยผู้นำทำหน้าที่เป็นครูพี่เลี้ยงเป็นผู้ฝึกสอนที่คอยดูแลและแนะนำแก่ผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความรับผิดชอบการตัดสินใจแก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำโดยเสนอกำลังใหญ่ใช้วิธีการทำให้ผู้ตามอ่อนแอ โดยถูกสอนให้คอยพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่าการยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์กร ในทัศนะของ Bass ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าแบบใด และไม่ว่าระดับตำแหน่งใด ทางตรงข้ามผู้นำโดยเสนอกำลังเป็นสิ่งหายากมักพบได้มากในภาวะที่องค์กรตึงเครียด เนื่องมาจากอำนาจที่เป็นทางการไม่สามารถใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤติที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่บ่อนทำลายต่อประเพณีความเชื่อ และค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสนอกำลังให้ช่วยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสน่ห์เป็นสิ่งที่มิสองชั่วที่อยู่สุดทั้ง 2 ข้าง คงจะเห็นได้จากผู้นำโดยเสนอกำลัง

จะมีทั้งกลุ่มคนที่รักมาก และกลุ่มคนที่เกลียดชังมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่าทำไมผู้นำโดยเสน่หามักถูกลอบสังหาร ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยมาก

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วย 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burn ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Tichy & Urich ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Robert และ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยผู้วิจัยได้ใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎี Bass and Avolio

ในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โดยโมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 38)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4Is” (Four I’s) คือ

1.1 อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่น่ามาปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของ

ผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและประพฤติตามผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องราวของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งมีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: Is) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ มาสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของผู้นำ ผู้นำทำให้รู้สึกว่าการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถาม

ต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นทีปรีภษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพฤติกของผู้ตามแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละคน เห็นปัจเจกบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้อำนาจหน้าที่ในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยความต้องการของแต่ละบุคคลได้ดี ส่งเสริม กระตุ้นการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม หากผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงานใด จะทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจภายในในการเปลี่ยนแปลงตนเอง มีความพยายามในการทำงาน มีการเปลี่ยนแปลงจุดยืนของตนเองในการทำงาน คือ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าที่มุ่งเน้นทำเพื่อประโยชน์ส่วนตัว จะสามารถทำให้องค์กรดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

หลักการ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์กรที่มีระบบการบริหารงานที่ดีย่อมประสบความสำเร็จได้มากกว่า ในขณะที่เดียวกัน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กรที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการกระตุ้นหรือจูงใจพนักงานจึงถูกคิดค้นขึ้นมาเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจ

ในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากพนักงานมีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเสียสละ ซึ่งจะยังส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามแรงจูงใจเป็นเรื่องที่ซับซ้อน ถ้าไม่เข้าใจอย่างถ่องแท้ มักจะก่อให้เกิดความคับข้องใจของพนักงาน (ตุลา มหาพสุชานนท์, 2547, หน้า 239) สอดคล้องกับ สมยศ นาวิการ (2540, หน้า 83) ที่กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมมนุษย์ ความสำเร็จขององค์กรส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการจูงใจที่พนักงานได้รับในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์กร

ความหมายของแรงจูงใจ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามความหมายของแรงจูงใจไว้หลายประการ ดังนี้

สิริพร จันทศรี (2550, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่นหวังรางวัลหรือผลตอบแทน

ชาญเดช วีรกุล (2552, หน้า 3) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สิ่งเร้าจากภายใน สิ่งจูงใจหรือสิ่งโน้มน้าวให้บุคคลเกิดพฤติกรรม เกิดความคิด ความเชื่อมั่นและความมานะพยายามที่จะกระทำและคงไว้ซึ่งการกระทำนั้น ๆ เพื่อจะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งตามที่ตัวบุคคลหรือองค์กรได้ตั้งไว้

Luthans (1992, p. 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอหรือเต็มไม่เต็มทางจิตที่เรียกกันว่าความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุเป้าหมายอันเป็นสิ่งล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

Dubrin and Ireland (1993, p. 294) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร

Cherrington (1994, p. 132) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทนทานฝังแน่น (Persistence) ของพฤติกรรม ทฤษฎีด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

Vroom (1995, p. 7) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำ ทางเลือกโดยบุคคลหรืออิทธิยต์ต่ำสุด โดยไม่เปิดโอกาสให้ทางเลือกอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราหิว เราต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกายซึ่งไม่สามารถมีโอกา สหรือทางเลือกอื่นได้

Woolfolk (1995, p. 130) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้น ให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

Griffin (1999, p. 484) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุคของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุ ให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของตน

Daft (2000, p. 534) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและ ภายในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคล รักษาพฤติกรรมนั้นไว้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง อิทธิพลที่เป็นแรงผลักดันมากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม ทั้งภายใน และภายนอกของตัวบุคคล ซึ่งเป็นแนวทางที่ตอบสนองกับความต้องการ ซึ่งมีความสัมพันธ์ ระหว่างความต้องการ แรงขับ และรางวัล โดยที่แต่ละคนจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนอง สิ่งที่เหมาะสมที่สุดและมีความแตกต่างกัน โดยพฤติกรรมที่แสดงมักจะมาจากลักษณะของบุคคล บรรยากาศและสภาพแวดล้อมขององค์กร

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นเกิดขึ้นเพราะมีความต้องการที่ต้องการได้รับการ ตอบสนอง ความต้องการไม่ว่าจะเป็นการกระตุ้นจากภายในหรือภายนอก ย่อมจะกำกับให้เขา แสดงออกซึ่งพฤติกรรม เพื่อให้ได้ปัจจัยจูงใจหรือเป้าหมายต่าง ๆ ที่ต้องการ พฤติกรรมของคน ที่แสดงออกมาทุกครั้งจึงมีจุดมุ่งหมายเสมอ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้ตอบสนองจึงสมควรที่จะเลือก ให้ในสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังมุ่งหวังอยากได้ หากฝ่ายบริหารให้ได้อย่างถูกต้องตรงตามความต้องการ พฤติกรรมก็จะไปในทิศทางที่คาดหวัง การควบคุมพฤติกรรมต้องกระทำโดยการตอบสนอง ปัจจัยจูงใจได้ถูกประเภทตามที่ผู้ปฏิบัติงานกำลังต้องการ ครูแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกัน ในการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายภายใต้สถานการณ์เดียวกัน มิใช่เป็นเพราะมีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญา ตลอดจนมีประสบการณ์ที่แตกต่างกันเท่านั้น แต่มีปัจจัยที่สำคัญยิ่งกว่าอีกประการหนึ่ง คือ การที่ครูได้รับการจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน เป็นเหตุให้แต่ละคนเต็มอกเต็มใจที่จะใช้พลังความสามารถในการทำงานมากขึ้นแตกต่างกันไป ด้วยการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 32)

การปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ

1. การจูงใจในการทำงาน (Motivation) เป็นความปรารถนาที่บุคคลต้องการที่จะทำงาน

2. ความสามารถในการทำงาน (Ability) เป็นความสามารถที่บุคคลจะทำงานนั้น

ให้ประสบความสำเร็จได้

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) เป็นการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานนั้น

การพิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ประการ ข้างต้นสะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงความมีประสิทธิภาพก็ได้ กล่าวคือ ถ้าการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ผู้บริหารพบว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารสามารถแก้ไขได้โดยการจัดฝึกอบรม การปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรหรือผู้ปฏิบัติงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ ให้สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องจากขาดทรัพยากรในการทำงาน ผู้บริหารก็สามารถแก้ไขให้ได้ แต่ความยุ่งยากในการแก้ไขปัญญามักขึ้นและเป็นการทำลายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่งถ้าพบว่าผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งนี้ เพราะว่า พฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อนยากที่จะเข้าใจที่สำคัญเนื่องจากการค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น บุคคลแต่ละบุคคลจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับว่า บุคคลนั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้น ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งที่ดึงดูดความรู้สึกละเอียดของผู้ที่ทำงานให้เป็นปัจจัยที่ผันแปรทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เพื่อการต้องการที่ได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายของตน แต่เนื่องจากในองค์การก็มุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการ เช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจ คาดการณ์และกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การและตัวบุคคล ซึ่งความสำเร็จขององค์การส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับความมากน้อยของการจูงใจที่บุคคลในองค์การได้รับในการปฏิบัติตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 34)

การจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทุกยุคสมัยประสบความสำเร็จในการทำงานได้เพราะมีการนำเอารูปแบบการจูงใจต่าง ๆ มาใช้ให้เกิดประโยชน์การจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ผู้บริหารจึงควรทราบวิธีการจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และทำความเข้าใจในความต้องการของบุคลากร จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ การจูงใจนั้นมีความสำคัญต่อองค์การในการที่จะตอบสนองความต้องการ

ด้านพฤติกรรมของบุคลากรให้แก่องค์กร ซึ่งพฤติกรรมที่บุคลากรแสดงออกไปนำไปสู่ผลสำเร็จของงานหรือเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะการจูงใจจะช่วยทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ช่วยให้การกระจายอำนาจของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกเหนือจากองค์กรและผู้บริหารแล้ว การจูงใจยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและของตนเองไปพร้อมกัน ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ รวมถึงช่วยให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (มัทนา วัฒนอมสัคดิ์, 2550)

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ การที่บุคคลจะแสดงศักยภาพของตนเองตามสิ่งที่ได้รับมอบหมาย แต่ขึ้นอยู่กับว่าบุคคลนั้นมีความเต็มใจทำงานแค่ไหน หากเขามีความพอใจหรือมีสิ่งจูงใจในการทำงานที่ดี ตรงตามความต้องการของเขา เขาก็จะทำงานอย่างเต็มที่ เต็มความสามารถ ตามศักยภาพที่เขามี ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นถือได้ว่ามีความสำคัญมากในองค์กร เพราะเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหาร ที่จะทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ต้องการ และตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ

ในปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ มากขึ้น จากแนวคิดที่ว่าความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจและในการสร้างแรงจูงใจให้ได้ผลดีนั้นจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับแรงจูงใจเพื่อที่จะได้นำไปใช้ในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรได้ตรงตามความต้องการและก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีการศึกษาอย่างหลายผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าไว้ดังนี้

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (Maslow's general theory of human motivation)

Maslow (1970, pp. 122-144) เป็นนักจิตวิทยาและนักมนุษยวิทยาเชื่อว่าองค์กรจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของคนในองค์กร โดยเข้าได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยาและผู้ให้คำปรึกษามาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎีที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่ามีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น 5 ขั้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ลำดับขั้น เริ่มจากความต้องการที่จำเป็นและสำคัญที่สุด ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นมูลฐานของมนุษย์และเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดสำหรับการดำรงชีวิต ร่างกายจะต้องได้รับการตอบสนองภายในช่วงระยะเวลาและสม่ำเสมอ ถ้าร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้ว ชีวิตก็จะดำรงอยู่ไม่ได้ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ อาหาร อากาศ น้ำดื่ม ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการ

พักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ในขั้นแรกนี้องค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนโดยการจ่ายค่าจ้าง เพื่อคนงานหรือลูกจ้างจะได้นำเงินไปใช้จ่ายเพื่อแสวงหาสิ่งจำเป็นขั้นมูลฐานของชีวิตเพื่อการดำรงชีพของแต่ละคน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการความปลอดภัยก็จะเข้ามามีบทบาทในพฤติกรรมมนุษย์ มีความปรารถนาที่จะได้รับการคุ้มครองจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะมีต่อร่างกาย เช่น อุบัติเหตุ อาชญากรรม ฯลฯ มนุษย์ปรารถนาที่จะอยู่ในสังคมที่เป็นระเบียบและสามารถคาดหมายได้ (Predictable World) ความต้องการความปลอดภัย หมายความว่ารวมถึงความรู้ของแต่ละบุคคลถึงข้อจำกัดหรือขอบเขตของพฤติกรรมซึ่งเป็นที่ยอมรับกันในสังคม ในองค์กร เป็นความต้องการความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ ได้แก่ ความมั่นคง ความมีเสถียรภาพ ความมีอิสระ การได้รับความคุ้มครองและปราศจากความกลัว โดยความต้องการด้านนี้จะซับซ้อนขึ้นตามวัยของบุคคลในการปฏิบัติงานความต้องการความปลอดภัยจึงเป็นสิ่งสำคัญที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของลูกจ้างทุกคน

3. ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) เมื่อความต้องการสองประการแรกได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางการที่อยู่ในระดับที่สูงกว่าก็จะเข้าครอบงำพฤติกรรมของบุคคลนั้น ความต้องการทางสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะมีส่วนและได้รับการยอมรับความเป็นมิตรภาพและความรักจากเพื่อนร่วมงาน ความต้องการในขั้นนี้ของบุคคลเป็นความต้องการที่จะให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานยอมรับในความสำคัญของตนเอง องค์กรที่ตอบสนองความต้องการของลูกจ้าง โดยการให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับควรมีการยกย่องชมเชยและให้ลูกจ้างสามารถแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นที่ได้รับการยอมรับ ยกย่อง ชมเชยและให้ลูกจ้างมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อสร้างความรู้สึกรับรู้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. ความต้องการมีชื่อเสียงและสรรเสริญ (Self-esteem needs) ความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม รวมถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ความสำเร็จ ความรู้ ความสามารถ การนับถือตนเอง ความเป็นอิสระเสถียรภาพ และรวมถึงความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั้งหลาย การมีตำแหน่งสูงในองค์กร หรือการที่สามารถเข้าใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ๆ ล้วนแต่ทำให้ฐานะของตนเด่นเป็นที่ยกย่องในสังคม ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงาน เมื่อพนักงานได้รับการยกย่องว่ามีความสำคัญในกิจกรรมต่าง ๆ แล้ว เขาผู้นั้นก็จะเกิดความภูมิใจ เมื่อจะชักชวนให้ทำสิ่งใดก็มักจะร่วมมือด้วยเสมอ

5. ความต้องการความสมหวังและสามารถทำได้ด้วยตนเอง (Self-actualization needs)

ความต้องการขั้นสูงนี้เป็นความต้องการพิเศษ ซึ่งคนธรรมดาเป็นส่วนมากก็อยากเป็น ก็อยากได้ แต่ไม่สามารถเสาะหาได้ การที่บุคคลใดบรรลุถึงความต้องการในขั้นนี้ก็จะได้รับการยกย่องเป็นบุคคลพิเศษไป เช่น ความคิดที่อยากเป็นรัฐมนตรี หรือนักกีฬาที่มีความสามารถได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิตเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังความต้องการต่าง ๆ (สมุทฺร ชำนาญ, 2556, หน้า 268-270)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow คือ ทฤษฎีที่เป็นปัจจัยของความต้องการขั้นพื้นฐาน คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ ความต้องการมีชื่อเสียงและการสรรเสริญ ความต้องการการสมหวังและทำได้ด้วยตนเอง ความต้องการเหล่านี้หากยังไม่ได้รับการตอบสนอง ก็จะเป็นพลัง หรือแรงขับที่ส่งผลต่อความคิด การกระทำของบุคคลต่าง ๆ เหล่านี้ แต่ถ้าความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับนั้นจะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป แต่ผู้นั้นจะแสวงหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer's existence relatedness growth theory)

Alderfer (1972, pp. 507-532) ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่เป็นจุดเด่นที่แตกต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยของ Alderfer เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์จากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่าความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท ประกอบไปด้วย E หรือความอยู่รอด (Existence) R หรือความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness) และ G หรือความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภท อธิบาย ได้ดังนี้

1. ความอยู่รอด (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ต้องการที่อยู่อาศัย เป็นต้น ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการได้ด้วยการเพิ่มค่าจ้าง เงิน โบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี และมีสัญญาว่าจ้าง ความต้องการอยู่รอดนี้ถ้าหากจะเปรียบเทียบกับความต้องการทางด้านร่างกายตามทฤษฎีของ Maslow นั้นเอง

2. ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness needs) หรือ R ประกอบด้วยเรื่องราวที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์

ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือความต้องการที่จะมียศฐาณะเป็นหัวหน้า และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัวเพื่อนฝูงร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย ความต้องการทางสังคมนี้ ถ้าเปรียบกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ก็เท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางจิตใจ ความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับความยกย่อง ขอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าตามทฤษฎีของ Maslow

3. ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs) หรือ G เป็นความต้องการที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานภาพและการเติบโตในหน้าที่การงาน เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวการพัฒนาคนตามศักยภาพสูงสุด และการเติบโตด้วยความรู้ ความสามารถต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนี้ เช่น ความต้องการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหน้าที่การงานเพิ่ม ต้องการทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสได้เข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เหล่านี้จัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้าและเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบเทียบกับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างที่สูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของ Maslow นั่นเอง

ทฤษฎี ERG มีข้อสันนิษฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

1. ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) นั่นเอง หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง

2. ขนาดความต้องการ (Desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า เช่น ความต้องการอยู่รอด ได้รับการตอบสนองมากเพียงพอแล้วก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากขึ้น

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Needs frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขัดได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น

นอกจากทฤษฎี ERG ยังไม่เคร่งครัดกับลำดับขั้นความต้องการมากนักในข้อที่ว่าต้องได้รับต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการขั้นต้นก่อน จึงจะมีความต้องการในขั้นต่อ ๆ ไป แต่ทฤษฎี ERG เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ก็ได้หรือความต้องการทั้ง 3 นี้อาจดำเนินไปในขณะเดียวกันได้ 2 ด้าน ดังนี้ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 273)

1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานเป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม

2. ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นความต้องการด้านความก้าวหน้า เป็นความต้องการขั้นสูงสุด และเป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและประสบความสำเร็จในชีวิต

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer หรือ ทฤษฎี ERG คือ ทฤษฎีที่ย่อลำดับความต้องการของ Maslow ให้เหลือเพียงสามลำดับขั้น มีความละเอียดในการอธิบาย และมีการประเมินที่แสดงถึงความเชื่อมั่นและความเที่ยงตรงของทฤษฎี

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland (McClelland need theory)

McClelland (1961) เป็นนักจิตวิทยาที่ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับโครงสร้างความต้องการของมนุษย์ การจูงใจตามทฤษฎี McClelland เชื่อว่าความต้องการ (Need) สะท้อนจากคุณลักษณะด้วยบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นได้รับจากประสบการณ์การเลี้ยงดูของครอบครัวมาตั้งแต่เยาว์วัย นอกจากนี้ความเชื่อของ McClelland ยังมีความแตกต่างจากทฤษฎีของ Maslow และ Alderfer ในประเด็นที่ไม่ได้เน้นความต้องการในลักษณะตามลำดับขั้น แต่เชื่อว่าพฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการของแต่ละบุคคลตามสถานการณ์ กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ภายใต้อาณัติหนึ่งจะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แต่พอสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ความต้องการของบุคคลนั้นจะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ทั้งนี้ McClelland ได้เสนอความต้องการ 3 ประการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน และความต้องการอำนาจ ดังรายละเอียดต่อไปนี้ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 277)

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement เขียนย่อว่า nAch) เป็นความต้องการที่บุคคลมุ่งที่จะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person) เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นต่องานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นบุคคลประเภทนี้จึงเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี และเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้

1.1. พอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรงจึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ หรือเป็นงานที่สำเร็จได้โดยการช่วยเหลือแนะนำจากบุคคลอื่น เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง

1.2 พอใจที่จะกำหนดเป้าหมายในการทำงานในระดับที่ยาก สูงกว่าปกติหรือเป้าหมายที่ท้าทาย (Challenge) มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัยที่คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้เพราะเห็นว่าความสำเร็จ

ที่มาจากเป้าหมายระดับธรรมดาหรือง่ายทุกคนสามารถทำให้สำเร็จได้เป็นเป้าหมายที่ไม่เกิดประโยชน์แต่อย่างใด ขณะเดียวกันถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปอาจประสบความสำเร็จได้น้อยมากหรืออาจล้มเหลวได้ ความเสี่ยงต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้นจึงเป็นเครื่องมือสร้างแรงจูงใจสำหรับผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person)

1.3 ต้องการข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ในการทำงานของคุณคนเดียวเพียงพอ หากมีข้อมูลย้อนกลับ นอกจากข้อมูลที่ใช้เพื่อการแก้ไข ปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อประกันความสำเร็จในคราวต่อไปแล้ว ข้อมูลย้อนกลับยังเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จในการทำงานอีกด้วย ซึ่งผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมีความมุ่งมั่นในการแข่งขันกับตนเองและผู้อื่น อยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น มีความสนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่ ท้าทายและ เน้นการกำหนดเป้าหมายระยะยาว โดยความต้องการดังกล่าวไม่มีจุดหมายเพียงการทำงาน เพื่อตอบสนองบุคคลใดหรือทำให้บุคคลใดได้รับผลกระทบหรือเสียหายจากการทำงานของตน แต่ที่เขามีความมุ่งมั่นทำงานเพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้ที่มีความต้องการได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนาหรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization) และผู้ที่มีความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs) ในทฤษฎีของ Maslow และ Alderfer ตามลำดับ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation เขียนย่อว่า nAff) เป็นความต้องการทางสังคม (Social need) บุคคลที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) เป็นบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพระหว่างกัน ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น มีความเป็นกัลยาณมิตรกับบุคคลอื่น และต้องการได้รับผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากบุคคลอื่นเช่นกัน เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่น ได้อย่างรวดเร็วมีความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่าง ๆ กับบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการแข่งขันกับผู้อื่น บางครั้งอาจผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น บุคคลมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพัน ตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Social need) และผู้ที่มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness needs) ของทฤษฎี Maslow และทฤษฎี Alderfer ตามลำดับ

3. ความต้องการมีอำนาจ (Needs for power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูง (nPow person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถควบคุม บังคับสั่งการบุคคลอื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น บุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูงจึงพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้

อิทธิพลควบคุม กำกับผู้อื่น บางครั้งบุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูงจึงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูงเพื่อให้ตำแหน่งนั้น ผูกพันกับการมีอำนาจหน้าที่ (Authority) การมีเกียรติ ศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการมีอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ทั้งนี้เนื่องจากอำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว ในขณะที่บางคนต้องการอำนาจเพื่อจะได้ใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตามความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำตามใจปรารถนาหรือความสำเร็จสูงสุดตามที่ปรารถนาตามทฤษฎี Maslow มากที่สุด (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 278)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland คือ คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและได้ทำงานที่ตรงกับความต้องการของตนเอง โดยผู้ที่ทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจ ผู้บริหารมีส่วนสำคัญในการสร้างแรงจูงใจและใช้คนให้เหมาะสมกับความถนัดในเรื่องต่าง ๆ จะทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานอยู่ในระดับดี และความสำเร็จของงานสามารถทำได้ โดยการกระตุ้นด้าน Need for achievement: nAch เป็นสำคัญ เมื่อบุคคลมี Need for Achievement :nAch สูง ก็สามารถทำงานได้สำเร็จ ช่วยให้องค์กรหน่วยงาน หรือ โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory of work motivation)

ทฤษฎีความเสมอภาค กล่าวถึง ความคิดความเข้าใจในเรื่องของพฤติกรรมที่ใช้อธิบายปัญหาในการจูงใจ (Motivation problems) และระดับของความพึงพอใจในงาน (Levels of job satisfaction) ทฤษฎีนี้เริ่มมาจากสาขาจิตวิทยาสังคมมีพื้นฐานมาจากการศึกษาขบวนการเปรียบเทียบทางสังคม ที่จะเน้นความรู้สึกและการรับรู้ของบุคคล ซึ่งคิดว่าเขาจะได้รับความยุติธรรมเท่ากับคนอื่นหรือไม่ จากทฤษฎีนี้คนจะประเมินความสัมพันธ์ทางสังคมของเขาเช่นเดียวกับหลักการทางเศรษฐศาสตร์ ซึ่งอธิบายเรื่องการคิดถึงการคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า การขาดทุนหรือกำไร เป็นต้น ทำให้ทฤษฎีนี้ในบางครั้งถูกเรียกว่าทฤษฎีความคุ้มค่า ความสัมพันธ์ในสังคมเป็นทักษะของขบวนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งบุคคลคาดหวังว่าจะต้องได้รับผลตอบแทนให้คุ้มค่ากับการที่เขาได้ลงทุนไป ซึ่งหมายความว่า ผลการปฏิบัติงานสอดคล้องหรือคุ้มค่ากับความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งต่อมาทฤษฎีนี้ได้ขยายแนวความคิดจากทฤษฎีการเปรียบเทียบทางสังคม โดยเน้นเฉพาะในเรื่องของความคุ้มค่าของบุคคลในการได้รับผลตอบแทนให้คุ้มค่ากับเวลาและความพยายามที่เขาได้อุทิศลงไปมาเกี่ยวข้องด้วย เนื้อหาสาระของทฤษฎีนี้จะกล่าวถึงความคุ้มค่าที่จะคุ้มกับการลงทุนของตัวเองหรือไม่ นักทฤษฎีหลายคนได้สนใจเรื่องนี้ และบุคคลที่เป็นหลัก คือ Stacy (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 297)

Stacy ได้ชี้ให้เห็นว่า ความเสมอภาค หมายถึง อัตราส่วนของผลการทำงานและการลงทุนของผู้อื่น ถ้าอัตราส่วนนี้ไม่เท่ากัน ไม่ว่าจะมากหรือน้อยกว่าจะเกิดความไม่สมดุลหรือความไม่คุ้มค่า แสดงให้เห็นว่าบุคคลคำนึงถึงความคุ้มค่าหรือไม่คุ้มค่า ความยุติธรรมหรือความเสมอภาคของตัวเอง โดยคิดถึงอัตราการได้เปรียบเสียเปรียบในการกระทำอะไรหรือตัดสินใจอะไรอย่างหนึ่งตลอดเวลา โดยเปรียบเทียบความคุ้มค่าและความไม่คุ้มค่าของเขา ถ้าตัวบุคคลได้ทำการเปรียบเทียบระหว่างตนเองและบุคคลอื่น ๆ แล้ว พบว่ามีความเสมอภาคหรือผลการเปรียบเทียบที่ใกล้เคียงกัน บุคคลนั้นจะเกิดแรงจูงใจในการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองต่อไป เพื่อที่รักษาระดับผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ และเมื่อบุคคลต้องการยกระดับผลการปฏิบัติงานของตนเอง เขาจะใส่ความพยายามมากขึ้นไปด้วย แต่ถ้าการเปรียบเทียบก่อให้เกิดความไม่เสมอภาค บุคคลนั้นจะขาดการใส่ใจและหมดกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

ผลที่ตามมาอันเนื่องมาจากความไม่เสมอภาค คือ เมื่อบุคคลได้รับความเสมอภาคจะรู้สึกพึงพอใจและจะบอกว่าจะมีความยุติธรรมต่อเมื่อได้รับผลตอบแทนที่มากเกินไป บุคคลจะเกิดความอึดอัดใจและเกิดความไม่สบายใจ ในที่สุดจะเกิดแรงจูงใจให้แก้ไขหรือขยันจนสมดุลให้ได้ แต่ถ้าเขาได้รับการตอบแทนน้อยเกินไปเขาจะรู้สึกไม่พึงพอใจและคับข้องใจจะเกิดแรงจูงใจให้ทำสิ่งใดเพื่อให้คุ้มค่าหรือลดความสามารถหรือลดความพยายามลง

ผลลัพธ์ 6 ประการ ที่บุคคลใช้เพื่อลดความไม่คุ้มค่าหรือความไม่เสมอภาค

1. บุคคลจะเปลี่ยนการลงทุนของเขา คนที่ได้ค่าตอบแทนต่ำจะลดความพยายามในการทำงานลง
2. บุคคลจะเปลี่ยนผลจากการทำงานของเขา คนที่มีความรู้สึกว่าได้ค่าตอบแทนดีกว่าเขาจะพยายามช่วยเหลือผู้อื่นบ้าง ในขณะที่เดียวกันคนที่ได้รับค่าตอบแทนน้อยจะพยายามให้ค่าตอบแทนมากขึ้น โดยแสดงให้เห็นถึงคุณค่าของเขา ด้วยการขอขึ้นค่าตัวหรือการเข้าไปร่วมกับสหภาพ เพื่อให้ได้ในสิ่งที่เห็นว่าเสมอภาค
3. บุคคลอาจจะบิดเบือนความคิด ความเข้าใจของเขาเกี่ยวกับการลงทุน และผลจากการทำงานเสมอ ๆ ไม่ว่าจะเขาจะได้รับค่าตอบแทนมากเกินไปหรือน้อยเกินไป เพื่อลดความไม่เท่าเทียมกัน
4. คนอาจจะบิดเบือนความคิดความเข้าใจเกี่ยวกับการลงทุน หรือผลจากการทำงานของผู้อื่น เพราะมันเป็นเรื่องที่ง่ายกว่าการที่จะบิดเบือนข้อบกพร่องของตนเอง
5. บุคคลอาจเปลี่ยนเป้าหมายที่เปรียบเทียบด้วย เพื่อสร้างความคุ้มค่าด้วยการเปรียบเทียบกับคนหรือกลุ่มคนที่แตกต่างกัน
6. บุคคลจะเปลี่ยนงาน ถ้าการลงทุนและผลจากการทำงานของเขาไม่ได้รับความยุติธรรม เขาอาจเปลี่ยนสายงาน ย้ายงาน หรือ ลาออกจากงาน

จากการศึกษาวิจัยทฤษฎีความเสมอภาค โดยเน้นถึงการทำงานว่าจะจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานให้คุ้มค่าและยุติธรรมได้อย่างไร และศึกษาถึงการจ่ายค่าจ้างที่ไม่คุ้มค่าในลักษณะคือค่าแรงที่น้อยเกินไปและค่าแรงที่มากเกินไป โดยการจ่ายค่าแรงเป็นแบบรายชั่วโมงและแบบรายชิ้น มีผลสรุปดังนี้ คือ (มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2550, หน้า 51)

1. บุคคลที่ได้ค่าแรงน้อยจากการจ่ายเป็นรายชิ้นจะมุ่งที่ปริมาณของงานในขณะที่คุณภาพของงานจะต่ำลง เป็นการเพิ่มผลผลิตเพื่อให้ได้ค่าตอบแทนมากขึ้น
2. บุคคลที่ได้รับค่าแรงน้อยจากการจ่ายเป็นรายชั่วโมงจะมุ่งที่จะลดความพยายามของเขา โดยลดทั้งความพยายาม ปริมาณงานและคุณภาพงานลงด้วย เพราะเขาไม่สามารถเปลี่ยนอัตราค่าจ้างเป็นรายชั่วโมงได้ ซึ่งเขาจะได้รับค่าตอบแทนเท่าเดิมเขาจะพยายามแก้ไขด้วยการลดความพยายามของเขาเพื่อให้เหมาะกับค่าตอบแทน
3. บุคคลที่ได้รับค่าแรงมากจากการจ่ายเป็นรายชิ้น จะมุ่งที่จะลดปริมาณงานและเพิ่มคุณภาพให้คุ้มค่ากับค่าตอบแทนที่สูง ในการเพิ่มความพยายามในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น
4. บุคคลที่ได้รับค่าแรงมากจากการจ่ายเป็นรายชั่วโมงจะมุ่งที่จะเพิ่มทั้งคุณภาพและปริมาณในการทำงานเพื่อให้เหมาะสมกับผลตอบแทนที่ได้รับในรายชั่วโมงผลดี คือ การเพิ่มความพยายามทั้งคุณภาพและปริมาณ

การเปรียบเทียบความเสมอภาคหรือความคุ้มค่า อาจคิดจากผลลัพธ์ที่เป็นเงิน วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ ฯลฯ ตัวใดตัวหนึ่งหรือหลาย ๆ ตัวควบคู่กันไป ซึ่งรายละเอียดเกี่ยวกับความเสมอภาคนี้ โดยทั่วไปแล้วจะมีสังคมเป็นตัวเปรียบเทียบสังคมแห่งหนึ่ง อาจจะแตกต่างกันกับสังคมอีกแห่งหนึ่งก็ได้ เช่น จบวุฒิเดียวกัน ถ้าทำงานในกรุงเทพมหานครกับทำงานในต่างจังหวัด อาจจะได้ค่าจ้างต่างกันได้ หรือทำงานรัฐบาลกับภาคเอกชนก็อาจจะได้รับค่าจ้างต่างกันได้เช่นกัน (มัทนา วังถนอมศักดิ์, 2550, หน้า 86-89)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory of work motivation) คือ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความยุติธรรมของรางวัล ซึ่งทฤษฎีนี้จะยึดติดกับแรงจูงใจภายนอก นั่นคือ รางวัล ตำแหน่งงาน การยอมรับ การได้รับเกียรติ ผลประโยชน์ สิทธิพิเศษต่าง ๆ และเน้นการแข่งขันกับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งทฤษฎีดังกล่าวอาจก่อให้เกิดเป็นความขัดแย้งในการปฏิบัติงานได้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี Herzberg (The motivation-hygiene theory)

Herzberg (1965, pp. 113-115) เป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) เป็นทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg หรือทฤษฎีสององค์ประกอบมีทฤษฎีเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยสุขวิทยา หรือ ทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ปัจจัยค้ำจุน หรือ ทฤษฎีปัจจัยค้ำจุน-ปัจจัยเกื้อหนุน (Motivation-hygiene theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg แบ่งเป็น 2 ปัจจัย (The motivation-hygiene theory)

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจนี้กระตุ้นให้อยากทำงาน องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางจิตใจ เป็นส่วนใหญ่และมีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจ ในทางบวกมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงาน โดยตรง ได้แก่ ปัจจัยต่อไปนี้

1.1 ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรทำงาน ได้สำเร็จ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถภาคภูมิใจ ในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เมื่อได้ทำงาน หรือสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ ปัจจัยนี้นับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด

ในการบริหารงานผู้บริหารควรบริหารงานให้สอดคล้องกับทฤษฎีด้านความสำเร็จ ในงานนี้มีประเด็นพิจารณา 2 ประการ คือ

- ประการแรก การที่จะทำให้บุคคลเกิดความสำเร็จในงาน ผู้บริหารจะต้องมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร

- ประการที่สอง เมื่อมอบหมายงานแล้วต้องติดตาม ช่วยเหลือ จนกระทั่งบุคลากร ปฏิบัติงานได้สำเร็จ

1.2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคคลทำงานได้สำเร็จ แล้วสิ่งหนึ่งที่บุคคลต้องการ คือ การยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม หรือบุคคลอื่น ๆ ให้เกิดความภาคภูมิใจ ปัจจัยนี้มักจะเกิดควบคู่กับความสำเร็จในการงาน

ในการบริหารงาน เมื่อบุคคลทำงานสำเร็จ ผู้บริหารต้องเสริมแรงทันทีโดยการชมเชย ประกาศเกียรติคุณ ให้บุคลากรในโรงเรียนและชุมชนทราบ

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างงาน และกระบวนการทำงานที่บุคลากรทำงาน ได้รับมอบหมาย หากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการ ปฏิบัติงานมีรูปแบบ มาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานในการบริหารงาน

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องตรวจสอบงานในองค์การในด้านความชัดเจนของ โครงสร้างงานแต่ละฝ่าย ระเบียบปฏิบัติงาน วัสดุอุปกรณ์สนับสนุนในการทำงาน หากทุกอย่าง ถูกต้องชัดเจน มีมาตรฐาน ก็เท่ากับว่าสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรส่วนหนึ่ง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของ แต่ละบุคลากร การได้รับมอบหมายงานมาปฏิบัติ นั้น บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจ ในการตัดสินใจ ดำเนินงานเต็มที่ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่น หรือผู้บริหารแสดงถึงความไว้วางใจ บุคลากร การที่ผู้บริหารดำเนินการดังกล่าวทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ในการบริหาร ผู้บริหารต้องเข้าใจความรู้สึกของบุคลากร เมื่อมอบหมายงานแล้ว ต้องมอบอำนาจในการตัดสินใจตามไปด้วย สิ่งหนึ่งที่ควรตระหนัก คือ การมอบหมายงานแสดงถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากร แสดงถึงความไว้วางใจ การที่ผู้บริหารดำเนินการดังกล่าวมาแล้วทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การทำงานของบุคลากรในแต่ละงานหรือนิยามว่าเป็นระยะสั้นจะสะสมก่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพและในระยะยาวเมื่อทำงานต่อเนื่องกันไป บุคลากรจะเกิดความก้าวหน้าในงานทั้งสถานภาพและรายได้ หากงานที่บุคลากรทำมีลักษณะ ดังนี้ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจอยากทำงาน และได้รับการเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานด้วย

ในการบริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ในการสร้างงาน มอบหมายงานให้กับบุคลากร หากเป็นไปได้ควรคัดสรรงานที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรจริง ๆ ถ้างานที่ทำแล้วไม่เกิดประโยชน์ต่อองค์กรย่อมไม่เกิดประโยชน์ต่อบุคลากรด้วย

ปัจจัยคำจุน (Hygiene factor) หรือปัจจัยด้านอนามัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่เกิดความคับข้องใจและสามารถทำงานตามปกติ องค์กรประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในงานซึ่งมีลักษณะเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ได้แก่

นโยบายและการบริหารงาน (Policy and administration) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ปกติหากนโยบายขององค์กรชัดเจน การบริหารงานเป็นไปตามที่กระบวนการกำหนด ไม่มี การกลั่นแกล้งหรือกล่าวหาอีกนัยหนึ่งว่าการที่องค์กรมีนโยบายและบริหารงานที่ดีเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรดำเนินงานได้ถูกต้องในการบริหารงาน ผู้บริหารควรตระหนักในความชัดเจน มั่นคงของนโยบายการบริหารที่เป็น Good governance คือ มีความยุติธรรม หากนโยบายเปลี่ยนแปลงบ่อยการบริหารงานขาดประสิทธิภาพ บุคลากรจะเกิดความไม่พึงพอใจ อาจเกิดผลเสียต่อองค์กรมากมาย

ในการบริหารงาน ผู้บริหารควรตระหนักในความชัดเจน มั่นคงของนโยบายการบริหารที่มีความยุติธรรม

การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชา ในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชา ในการนิเทศงาน ผู้ได้บังคับบัญชา

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องยึดแนวทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ในการสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากรมีความเป็นกัลยาณมิตร แนะนำและชี้แนะในสิ่งที่ดีงาม และสามารถนำไปต่อยอด เป็นเป็นประโยชน์กับองค์กรโดยรวม

เงินเดือน (Salary) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ปกติหากมีรายได้จากการทำงานนั้น ยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก รักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสังคม ฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือการจัดการให้บุคคลมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสมเป็นทางการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร

ในการบริหารงาน หากเป็นโรงเรียนของรัฐ เงินเดือน และสวัสดิการเป็นไปตามระเบียบของทางราชการ ทำให้บุคลากรที่มีอายุราชการน้อย มีรายได้น้อย ผู้บริหารอาจช่วยเหลือโดยการจัดหาทรัพยากรทดแทนอื่น ๆ ที่จะทำให้อุดหนุนค่าใช้จ่ายได้ หรือจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเงินกู้ในระดับโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน เป็นการส่งเสริมการออกและเป็นแหล่งเงินกู้ ดอกเบี้ยถูกไปพร้อมกัน

สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากสถานที่ทำงานสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ทั้งด้านจำนวนพื้นที่ใช้สอย แสง สี เสียง อุณหภูมิ และการรบกวนทั้งกายภาพและทางจิตใจอื่น ๆ หรือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของสถานที่ทำงาน เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องคอยตรวจตราสภาพสำนักงาน สถานที่ทำงานในองค์กรเมื่อพบข้อบกพร่องต้องรีบแก้ไขทันที หากปล่อยปละละเลยจะทำให้บุคลากรหงุดหงิดไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ความสัมพันธ์ภายใน (Interpersonal relations) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรเป็นไปด้วยดี หรือการที่ผู้บริหารกับบุคลากรและบุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร

ในการบริหารงาน ผู้บริหารต้องยึดแนวทฤษฎีมนุษยสัมพันธ์ ในการสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากร ใช้วิธีการบริหารให้บุคลากรเกิดความเข้าใจกัน ลดความแตกแยก สร้างขวัญกำลังใจ

Herzberg (1959) ให้ความเข้าใจว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากคนและจะมีไข่อื่นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดคือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้น ในกระบวนการจูงใจที่ต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ ทั้งสองกลุ่ม คือ ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนทั้งสองอย่างพร้อมกัน

สรุปได้ว่าทฤษฎีปัจจัยกระตุ้น-ค้ำจุนของ Herzberg คือ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ โดยตรงหากองค์การสามารถจัดปัจจัยกระตุ้นที่เหมาะสมเพียงพอกับความต้องการของบุคคลแล้ว จะเป็นส่วนที่สร้างแรงจูงใจ ซึ่งความต้องการภายในถ้าได้รับการตอบสนองมนุษย์ย่อมมีความพึงพอใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพอย่างขยันขันแข็ง อุทิศตนให้กับงานอย่างไม่เหน็ดเหนื่อย ผู้บริหารในองค์การจึงควรหยิบเอาปัจจัยภายในมาเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพที่มี และเสถียร แต่ก็ต้องตอบสนองความต้องการภายนอกด้วยเช่นกัน เพราะมนุษย์ทุกคนต้องการการยังชีพที่ดี แต่ความต้องการของมนุษย์ล้วนแล้วแตกต่างกันออกไป

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ความสำเร็จขององค์การถือเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในปัจจุบัน ปัจจัยความสำเร็จขององค์การจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ วางยุทธศาสตร์ และมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจน นอกจากนี้ ผู้นำก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ โดยเฉพาะผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จทำมาถ่วงกลางกระแสการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องพัฒนาตนเอง และวางเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งสร้างวินัยในตนเองในการวางแผนและประเมินการทำงาน กำหนดผลสำเร็จของงานล่วงหน้าทุกวัน ให้ความสำคัญกับงานที่สำคัญ งานที่ยาก และการทำงานเป็นทีม ต้องสร้างความมั่นใจในคุณค่าของงาน การยกย่องชมเชย ทำให้เกิดการยอมรับ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ผู้ที่สามารถประสานวิธีการทำงาน โดยเน้นที่ “คน” และเน้นที่ “งาน” ได้อย่างสมดุล ซึ่งการจูงใจเป็นวิธีการ เป็นศิลปะ เป็นทักษะที่สำคัญที่ใช้ในการบริหารงานบุคคล ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีแนวความคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (ปรียา เขียรประดิษฐ์, 2555) ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการบริหาร รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดเพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานอันจะส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังเช่นที่ Herzberg (1965, p. 48) ได้กล่าวไว้ว่า หากผู้บริหารต้องการที่จะกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง ผู้บริหารก็ต้องจัดให้มีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสม เพื่อยังผลให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด ซึ่งในการศึกษาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง หรือมีสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การนั้น เป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำ หรือ พฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎี ทฤษฎีเหล่านั้นก็มีจุดเน้นที่ต่างกัน ทั้งนี้ก็มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังผลการวิจัยหลายฉบับและแนวคิดจากนักวิชาการทางด้านการศึกษาหลายท่านที่ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับ โรงเรียน

ที่มีประสิทธิผลว่า ควรเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำใน 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงานในองค์การ งานวิจัยหลายเล่มและแนวคิดจาก นักวิชาการศึกษาหลายท่าน ที่ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า ควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass (1998, pp. 603-703)

กระแส ชนะวงส์ (2546, หน้า 16-20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จะต้องประกอบด้วยบันได 3 ขั้น คือ

1. คนมีค่า (Add value to people) คือ ต้องนึกว่าคนแต่ละคนเป็นคนดี
2. งานของตนเองมีค่า (Add value to your work) คือ คนที่จะประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ได้ ต้องเห็นงานของตนเองเป็นของมีค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และภูมิใจในงานของตน
3. ตนเองมีค่า (Add value to yourself) คือ การทำตนให้มีค่า ประกอบด้วยสิ่งที่ต้องกระทำ ได้แก่ การตรงต่อเวลา การพูดเมื่อมีโอกาส การสัมผัสสายตากับคนรอบข้าง การเป็นคนคึกคัก มีชีวิตชีวา และที่สำคัญที่สุดความเป็นผู้นำ

Edmonds (1979 อ้างถึงใน ปรียา เขียรประดิษฐ์, 2555) ได้ทำการวิจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิผลในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน
2. เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน
3. ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง
4. มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบสม่ำเสมอ
5. มีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

Smith and Purkey (1983) ได้ทำการวิจัยประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิผลในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ผู้บริหารมีภาวะผู้นำทางการเรียนการสอน
2. มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี
3. มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง
4. มีการทำงานตรงต่อเวลา
5. สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ
6. มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย
7. มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
8. มีการพัฒนาบุคลากร

9. ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร
10. มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม
11. มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ
12. ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม
13. การได้รับสนับสนุนโดยตรง

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2546) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ($r = .815$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยในการคำนึงถึงเอกบุคลิก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นหาวิธีปัญหา ด้านการสร้างบารมี และด้านสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ และสอดคล้องกับบุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยคิดเป็นร้อยละ 57.0

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างมาก สามารถส่งผลโดยตรงหากโรงเรียนใดมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนนั้นจะมีแนวโน้มในการประสบความสำเร็จในการพัฒนางานในด้านต่าง ๆ ก่อเกิดเป็นการมีส่วนร่วมย่อมเกิดประสิทธิผลขึ้นในโรงเรียนอย่างแน่นอน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะในการนำ และการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (Stewart,

1985, p. 92) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ของผู้บริหารจึงนับว่าเป็น สิ่งจำเป็นสำหรับสังคมไทยที่ต้องได้รับการพัฒนาให้พ้นจากวิกฤต ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและ ช่วยพัฒนาสังคมไทยให้มีความเป็นสากล เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นกระบวนทัศน์ใหม่ที่มุ่งเน้นภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเชื่อและความมุ่งมั่น มีการสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงจูงใจให้กับ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารงาน มีความเฉลียวฉลาดเพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจ รู้จักโน้มน้าว จิตใจผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานให้สามัคคีกัน เพื่อเกิดเป็นพลังของกลุ่มใน องค์กรที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งนักจิตวิทยาสังคมได้ศึกษาวิจัยสภาพแวดล้อม ในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออก (กัลป์ยานี บุตรดีวงศ์, 2552) สามารถสรุปได้ว่า เป็นผลมาจากแรงจูงใจ (Motive) แรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดขึ้นจากแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจ ภายนอก ที่เป็นแรงผลักดันมากระตุ้นให้อยากหรือไม่อยากทำงาน เช่น ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ภายใน สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลทำให้เกิด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสิ้น ดังนั้นข้าราชการครูใน โรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญและ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานขององค์กร เพราะ เป็นองค์ประกอบที่เข้าไปสอดแทรกร่วม ในทุกขั้นตอนของการบริหารงาน นับได้ว่าเป็นความท้าทายในการที่ผู้บริหารจะนำพาบุคคลในองค์กร ซึ่งมีความต้องการความรู้สึกรักใคร่และความเห็นต่างให้มาร่วมมือ ร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน ในองค์กรให้ได้ผล ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถจูงใจให้ข้าราชการครู อุทิศทั้งแรงกาย แรงใจให้แก่งานที่รับผิดชอบ ให้แก่องค์กรของตนเอง อันเป็นผลทำให้องค์กรนั้น สามารถดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่กำหนดและก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง (อุบล สุวรรณศรี, 2549) ประสิทธิภาพขององค์กรจะเป็นเครื่องชี้วัดถึงความเจริญก้าวหน้า ดังนั้นงานที่สำคัญของผู้บริหาร โรงเรียนก็คือ ต้องเลือกหลักการ ทฤษฎี เทคนิค วิธีการบริหารงานให้เหมาะสมกับคน กับงาน กับสถานการณ์ต่าง ๆ ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมออย่างถูกต้อง โดยอยู่บนพื้นฐานของ การบริหารที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ โรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ต่อไป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สามารถเป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารนำหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ ในแต่ละด้านมาปรับใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และ รวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์นี้ได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารงานต่าง ๆ ของโรงเรียนประสบ ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ภารดี อนันต์นาวิ (2545) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า คุณลักษณะผู้นำร่วมทำนวย ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาได้ร้อยละ 79 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร สถานการณ์โรงเรียน และบรรยากาศของโรงเรียนส่งผลทางตรงต่อประสิทธิผลและแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร ปัจจัยคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหาร แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของผู้บริหารส่งผลทางตรงต่อพฤติกรรมการบริหาร พฤติกรรมการบริหารส่งผลทางตรงต่อบรรยากาศของโรงเรียน และสถานการณ์โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา ผลการศึกษาพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกตามประสบการณ์ การบริหาร โรงเรียนของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามจำนวนครูตามเกณฑ์และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สิทธิพงษ์ ใจผูก (2547) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการครูระดับผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดอำเภอเมืองเชียงราย จังหวัดเชียงราย พบว่า 1) ประชากรส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 81.1 มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งต่ำกว่า 10 ปี ร้อยละ 59 จบการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 50 และปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง ร้อยละ 45.9 2) ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับสูง ตามลำดับ ดังนี้ (1) การสร้างแรงบันดาลใจ (2) การกระตุ้นทางปัญญา (3) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (4) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 3) การทดสอบสมมติฐาน พบว่า ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารต่างกันจะทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งมากกว่า 10 ปี จะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์ดำรงตำแหน่งน้อยกว่า 10 ปี

ส่วนตำแหน่งบริหารและขนาดโรงเรียนไม่มีผลในการสร้างความแตกต่างให้กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

สิริลักษณ์ สุอังคะ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูกับ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่ พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมอยู่ในระดับมาก

อำภา ปิยารมณ (2549) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทสถานศึกษา แตกต่างกัน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออก อยู่ในระดับสูง

อุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 มีพฤติกรรมแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง การบริหารงานของผู้บริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$) ระดับของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และเขตอำเภอที่ตั้ง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ทั้งโดยรวมและ รายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุญ โสม ดีเลิศ (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำ การแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ จำแนกตามขนาด

โรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีประสบการณ์มาก มีการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

ปิลัญ ปฎิพินพาคม (2550) ได้ศึกษา รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความลาดและมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครอง 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานมี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ความพึงพอใจในงานของบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากรและการแก้ปัญหาภายใน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กัลป์ยานี บุตรดิวงส์ (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามขนาดของโรงเรียน วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร ประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง (2552) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพขององค์การของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยในด้าน ความสามารถในการรักษาแบบแผนวัฒนธรรม มีประสิทธิผลสูงสุด รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ด้านความสามารถในการบูรณาการ และด้านความสามารถในการปรับตัว ตามลำดับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมทั้ง 4 ปัจจัยสามารถทำนายประสิทธิผลได้ร้อยละ 99.70 ปัจจัยระดับบุคลากรสามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลของโรงเรียน

สังกัดกรุงเทพมหานคร มากที่สุด ร้อยละ 99.30 รองลงมา ได้แก่ ปัจจัยระดับนโยบายการบริหาร และการปฏิบัติ ปัจจัยระดับสภาพแวดล้อม และปัจจัยระดับองค์การ ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาขนาดและทิศทางรายปัจจัยที่ส่งผลทางบวกแต่ละปัจจัย พบว่า โครงสร้างองค์การเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมภายใน ความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสารและการปรับองค์การ และนวัตกรรม ปัจจัยที่ส่งผลทางลบ แต่ละปัจจัย พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอก การสนับสนุนผลการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำ ตามลำดับ

เจริญศรี พันปี (2553) ได้ศึกษา การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่บริหารงานตามกฎกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจ การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน มีค่าเฉลี่ยในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก

งามตา ธาณิวรรณ (2553) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ด้านแรงจูงใจ และด้านการสื่อสารกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร ได้ร้อยละ 34.9 และ สามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985) ได้ทำการศึกษาในาร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกของสหรัฐอเมริกา จำนวน 167 คน โดยใช้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาของตน พบว่า 1) ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และ 2) การทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่น่านับถือของผู้นำ การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับ และพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการบริหาร โดยการยกเว้น

Picard (1986) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสกา พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อย

จะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่าแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงมีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

Atchison and Lefferts (1972) ได้ทำการศึกษา ผลขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีของ Herzberg ที่มีต่อท่าทีความรู้สึก และเป็นตัวหนูงำล้างหรือมีอิทธิพลในการทำงานของศึกษานิเทศก์ พบว่า ปัจจัยจูงใจ ทำให้มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ไม่เป็นตัวหนูงำล้างหรือไม่มีอิทธิพลให้การทำงานลดน้อยลง ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน นโยบายและการบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการศึกษาดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบระดับเพศชายกับเพศหญิงแล้ว ไม่แตกต่างกันและมีรายได้ไม่เท่ากัน

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าและคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติศรัทธา เพื่อให้ได้ไม่ทำตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนได้ไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Murray (1988) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับ ประสิทธิภาพของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของ Camaron ในการประเมินประสิทธิผลของวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ ด้านสุขภาพองค์กร ด้านการพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในด้านการว่าจ้างของอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับ ประสิทธิภาพของวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัย คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษา กับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ

Buzzi (1990) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียนกับพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐคอนเนคติกัต โดยการใช้แบบสอบถามกับครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในรัฐคอนเนคติกัต ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน

Keller (1995) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม จำนวน 66 กลุ่ม การศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่าง ๆ

Felton (1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารใน โรงเรียนประถมศึกษาและ โรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาใน โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่ง และ โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากร ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 590 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

Egan (2001) ได้ศึกษา แรงจูงใจและความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนชิคาโก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คน พบว่า ลักษณะของงาน ความสำเร็จ และความรับผิดชอบ มีระดับของความพึงพอใจในระดับสูง และยังพบว่าขนาดของโรงเรียนที่แตกต่างกัน เพศ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ และอายุของการสอนที่แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ทันต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็น “ทุน” ที่สำคัญที่สุดขององค์กร ให้ปฏิบัติงานให้เต็มที่เต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การมีประสิทธิผลที่ดี ซึ่งอาจมีปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ขนาดของโรงเรียน ประสบการณ์ในการสอน บรรยากาศของโรงเรียน อิทธิพลแบบอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล นอกจากนี้แล้วผู้บริหารต้องส่งเสริมปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแก่ข้าราชการครูภายในโรงเรียน เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ข้าราชการครูได้ใช้ศักยภาพของตนเองในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ซึ่งหากข้าราชการครูได้รับแรงจูงใจแล้ว จะสามารถขับเคลื่อนภารกิจขององค์กรได้อย่างดี โดยแรงจูงใจประกอบไปด้วย ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะ

ของงาน ความรับผิดชอบ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การนิเทศงาน เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ภายใน ส่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ให้ผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่วางไว้ และส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน ทำให้ข้าราชการครูมีความรัก มีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองอยู่ มีความรักในงานที่ทำหรือได้รับผิดชอบ ส่งผลให้นักเรียนมีความรู้ความเข้าใจในการเรียนและมีผลสัมฤทธิ์ทางการที่ดีขึ้น เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งเป็นตัวแปรที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจที่จะศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารและพัฒนาบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 1,519 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2558 ซึ่งได้จากการวิธีการ
สุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดขนาดโรงเรียนเป็นชั้น กำหนดกลุ่มตัวอย่าง
ตามตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง
ทั้งสิ้นจำนวน 306 คน ดังปรากฏในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชลบุรี เขต 3 จำแนกเป็นขนาดโรงเรียน

| ขนาดโรงเรียน | กลุ่มประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|------------------|--------------|---------------|
| โรงเรียนขนาดเล็ก | 24 | 5 |
| โรงเรียนขนาดกลาง | 746 | 150 |
| โรงเรียนขนาดใหญ่ | 749 | 151 |
| รวม | 1,519 | 306 |

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม
แบ่งออกเป็น 4 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละรายการ เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994)

โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Bass and Avolio (1994) ที่เรียกว่า MLQ
หรือ Multifactor leadership questionnaire (Self-rating form) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า
5 ระดับ (Rating scale) มีคะแนนมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ใช้วัดภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ

- อิทธิพลแบบอุดมการณ์ จำนวน 6 ข้อ
- การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 5 ข้อ
- การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 5 ข้อ
- การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-factor theory)
ของ Herzberg, Mausner and Syndeman (1959) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating
scale) มีคะแนนมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ใช้วัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู

ปัจจัยกระตุ้น

1. ความสำเร็จของงาน จำนวน 2 ข้อ
2. การยอมรับนับถือ จำนวน 5 ข้อ
3. ลักษณะของงาน จำนวน 4 ข้อ

4. ความรับผิดชอบ จำนวน 2 ข้อ
 5. ความก้าวหน้า จำนวน 5 ข้อ
- ปัจจัยค้ำจุน
1. นโยบายและการบริหารงาน จำนวน 5 ข้อ
 2. การนิเทศงาน จำนวน 4 ข้อ
 3. เงินเดือน จำนวน 4 ข้อ
 4. สภาพการทำงาน จำนวน 3 ข้อ
 5. ความสัมพันธ์ภายใน จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของ Mott (1972) และใช้เครื่องมือวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ที่มีชื่อว่า “ Index of perceived organizational effectiveness” (IPOE) ของ Mott (1972, p. 373) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) มีคะแนนมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ด้าน คือ

- ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จำนวน 4 ข้อ
- ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก จำนวน 5 ข้อ
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ
- ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน จำนวน 5 ข้อ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประยุกต์ใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ กัลป์ยานี บุตรดีวงศ์ (2552, หน้า 129) แรงจูงใจ ประยุกต์ใช้แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูของ อุบล สุวรรณศรี (2549, หน้า 115-116) และชุดภารกิจประสิทธิ (2555, หน้า 123-126) และประสิทธิผลของโรงเรียนประยุกต์ใช้แบบสอบถามประสิทธิผลโรงเรียนของงามตา ธาเนศวรณ (2553, หน้า 33-134) ทั้งนี้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม
2. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา ได้ตรวจสอบ เสนอแนะและนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อความถูกต้อง

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความสมบูรณ์ ถูกต้อง และรับข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา สำนวนภาษาและหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Index of item-objective congruence: *IOC*) จำนวน 5 ท่าน

- | | |
|--|---|
| 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและ ผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.2 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ | อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการ บริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมโภชน์ อนอกสุข | อาจารย์ประจำภาควิชาการวิจัย และจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.4 นายวิชัย พวงภาศิริ | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 |
| 3.5 นายพรเลิศ เลามีชัยเจริญ | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนอนุบาลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี |

จากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้มาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item-objective congruence: *IOC*) ซึ่งข้อคำถามที่มีค่า *IOC* มากกว่า 0.50-1.00 คัดเลือกไว้สามารถใช้ได้ โดยแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า *IOC* คือ 0.91 แรงจูงใจ มีค่า *IOC* คือ 0.93 และประสิทธิผลโรงเรียนมีค่า *IOC* คือ 0.86

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอประธานและคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจพิจารณา แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลบางละมุง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำนวน 30 คน

5. นำข้อมูลจากการทดลองใช้มาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยที่ค่าสหสัมพันธ์ของ

- แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.33 ถึง 0.62

- แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.24 ถึง 0.63

- แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.22 ถึง 0.67

6. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของครอนบาค (Cronbach) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของปรากฏว่า

- แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89

- แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.90

- แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.86

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้วนำเสนอกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากข้าราชการครู ที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามจำนวน 306 ฉบับ จัดส่งไปยังข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างมาใช้ในการวิจัย 2 วิธี คือ

2.1 ส่งด้วยตนเอง

2.2 ส่งทางไปรษณีย์ โดยจัดส่งซองพร้อมแสตมป์เจ้าหน้าที่ของถึงผู้วิจัยเพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับคืนตามกำหนด

ในกรณีไม่ได้รับแบบสอบถามคืนจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยติดตามประสานงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อติดตามและรวบรวมข้อมูลให้ครบตามจำนวน โดยขอความกรุณาให้ส่งคืนทางไปรษณีย์

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้รับกลับคืนมาเป็นฉบับที่สมบูรณ์จำนวน 306 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลที่รวบรวมมาได้ ตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์และใช้ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่มีความสมบูรณ์
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด
3. นำคะแนนที่ได้รับไปวิเคราะห์ตามวิธีทางสถิติ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส ให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ และบันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายและสมมติฐานของการศึกษาวิจัยต่อไป

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนกำหนดไว้ โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert (1961 cited in Best & Kahn, 1993, p. 247) โดยเรียงจากระดับพฤติกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยมาก ไปถึง ไม่เคยเกิดขึ้น โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบ่อยมาก
- 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบ่อย
- 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบางครั้ง
- 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
- 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่ไม่เคยเกิดขึ้น

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51-5.00 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบ่อยมาก เท่ากับมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบ่อย เท่ากับมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบางครั้ง เท่ากับมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง เท่ากับมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่ไม่เคยเกิดขึ้น เท่ากับมีภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงอยู่ใน ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert (1961 cited
in Best & Kahn, 1993, p. 247) โดยเรียงจากระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด ไปถึง
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม
ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด หรือความสำเร็จอยู่ในระดับ
มากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก หรือความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง หรือความสำเร็จอยู่ในระดับ
ปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อย หรือความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือความสำเร็จอยู่ในระดับ
น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert (1961 cited in Best & Kahn, 1993, p. 247) โดยเรียงจากระดับการมีประสิทธิผลมากที่สุด ไประดับการมีประสิทธิผลน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด และ บุญส่ง นิลแก้ว, 2535, หน้า 23-24)

- 4.51-5.00 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมากที่สุด หรือความสำเร็จอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก หรือความสำเร็จอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง หรือความสำเร็จอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อย หรือความสำเร็จอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง มีประสิทธิผลอยู่ในระดับน้อยที่สุด หรือความสำเร็จอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับเกณฑ์การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้นำเกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144) มาใช้ดังนี้

1. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงหรือสูงมาก
2. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
3. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
4. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
5. ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและทดสอบสมมุติฐาน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ระดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สถิติที่ใช้ คือ คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

3. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)

4. วิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงงูใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยนำเสนอผลการวิจัยเป็นลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

| | | |
|-------------|-----|---|
| \bar{X} | แทน | ค่าเฉลี่ย |
| SD | แทน | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน |
| n | แทน | จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง |
| t | แทน | ค่าสถิติการแจกแจงที |
| F | แทน | ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ |
| MS | แทน | คะแนนเฉลี่ยของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง |
| SS | แทน | ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง |
| df | แทน | ชั้นแห่งความอิสระ |
| R | แทน | สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ |
| R^2 | แทน | สัมประสิทธิ์การพยากรณ์ |
| a | แทน | ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ |
| b | แทน | สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| β | แทน | สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| p | แทน | ความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติ |
| $S.E.b.$ | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ |
| $S.E.est$ | แทน | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์ |
| $Tolerance$ | แทน | ค่าความคงที่ในการยอมรับ |
| VIF | แทน | ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน |
| X | แทน | ตัวแปรที่ศึกษา |
| X_j | แทน | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน |

| | | |
|-----------|-----|--|
| X_{11} | แทน | อิทธิพลแบบองค์รวม |
| X_{12} | แทน | การสร้างแรงบันดาลใจ |
| X_{13} | แทน | การกระตุ้นทางปัญญา |
| X_{14} | แทน | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล |
| X_2 | แทน | แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยกระตุ้น |
| X_{21} | แทน | ความสำเร็จของงาน |
| X_{22} | แทน | การยอมรับนับถือ |
| X_{23} | แทน | ลักษณะของงาน |
| X_{24} | แทน | ความรับผิดชอบ |
| X_{25} | แทน | ความก้าวหน้า |
| X_3 | แทน | แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยจำจูน |
| X_{31} | แทน | นโยบายและการบริหารงาน |
| X_{32} | แทน | การนิเทศงาน |
| X_{33} | แทน | เงินเดือน |
| X_{34} | แทน | สภาพการทำงาน |
| X_{35} | แทน | ความสัมพันธ์ภายใน |
| Y | แทน | ประสิทธิผลของโรงเรียน |
| Y_1 | แทน | ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง |
| Y_2 | แทน | ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก |
| Y_3 | แทน | ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน |
| Y_4 | แทน | ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน |
| \hat{Y} | แทน | สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ |
| \hat{Z} | แทน | สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| * | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 |
| ** | แทน | นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 |

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเรียงลำดับตามความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ขนาดโรงเรียนของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 5 วิเคราะห์และสร้างสมการพยากรณ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ขนาดโรงเรียนของผู้แบบสอบถาม

ตารางที่ 2 จำนวนและร้อยละของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามขนาด โรงเรียน

| ขนาดโรงเรียน | จำนวน | ร้อยละ |
|--------------|-------|--------|
| ขนาดเล็ก | 5 | 1.63 |
| ขนาดกลาง | 150 | 49.02 |
| ขนาดใหญ่ | 151 | 49.35 |
| รวม | 306 | 100 |

จากตารางที่ 2 พบว่า ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ตอบแบบสอบถามส่วนมากปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 151 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 49.35 โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 150 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 49.02 และโรงเรียนขนาดเล็ก 5 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 1.63

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ประสิทธิภาพของโรงเรียน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของ
ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม

| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|-----------------------------------|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. อิทธิพลแบบอุดมการณ์ | 4.14 | 0.60 | มาก | 1 |
| 2. การสร้างแรงบันดาลใจ | 4.03 | 0.64 | มาก | 3 |
| 3. การกระตุ้นทางปัญญา | 4.10 | 0.60 | มาก | 2 |
| 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 3.97 | 0.67 | มาก | 4 |
| รวม | 4.07 | 0.55 | มาก | |

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับจาก
ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ อิทธิพลแบบอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ
และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านอิทธิพลแบบอุดมการณ์

| ด้านอิทธิพลแบบอุดมการณ์ | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ข้าราชการครูในโรงเรียน | 4.14 | 0.68 | มาก | 4 |
| 2. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน จนเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกโรงเรียน | 4.07 | 0.71 | มาก | 6 |
| 3. ผู้บริหารมีความเสียสละทั้งเวลา งบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม | 4.10 | 0.77 | มาก | 5 |
| 4. ผู้บริหารมีความกล้าคิดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ วิสัยทัศน์ที่วางไว้ | 4.19 | 0.77 | มาก | 2 |
| 5. ผู้บริหารมีความกล้าทำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ วิสัยทัศน์ที่วางไว้ | 4.16 | 0.76 | มาก | 3 |
| 6. ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ | 4.19 | 0.71 | มาก | 1 |
| รวม | 4.14 | 0.60 | มาก | |

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านอิทธิพลแบบอุดมการณ์โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน
ระดับมาก เรียงอันดับจากมากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารมีความกล้าคิด
เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงาน
บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และผู้บริหารมีความกล้าทำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์
ที่วางไว้ ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงานจนเป็นที่ยอมรับ
ทั้งในและนอกโรงเรียน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ | n = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | SD | | |
| 1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ที่วางไว้ | 4.14 | 0.76 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารสร้างความสามัคคีในโรงเรียน เมื่อมีการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติงานร่วมกัน | 3.99 | 0.79 | มาก | 4 |
| 3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจในความสามารถ ของตนเอง ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ | 3.96 | 0.77 | มาก | 5 |
| 4. ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู ในทุกขั้นตอนของการทำงาน | 4.02 | 0.78 | มาก | 3 |
| 5. ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้ กำลังใจ พร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาด ในการทำงาน | 4.04 | 0.77 | มาก | 2 |
| รวม | 4.03 | 0.64 | มาก | |

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ
ต่อนหน้าที่ที่วางไว้ ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจ พร้อมคำแนะนำ
สำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครู
ในทุกขั้นตอนของการทำงาน ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจ
ในความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

| ด้านการกระตุ้นทางปัญญา | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน | 4.22 | 0.73 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา | 4.05 | 0.75 | มาก | 4 |
| 3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน | 4.14 | 0.74 | มาก | 2 |
| 4. ผู้บริหารนำเสนอความรู้ด้านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน | 3.96 | 0.74 | มาก | 5 |
| 5. ผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ | 4.12 | 0.82 | มาก | 3 |
| รวม | 4.10 | 0.60 | มาก | |

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือ ความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารนำเสนอความรู้ด้านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนของโรงเรียน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

| ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติโดยพิจารณา จากความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล | 4.05 | 0.79 | มาก | 2 |
| 2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความสามารถของตนเอง อย่างสม่ำเสมอ | 4.07 | 0.74 | มาก | 1 |
| 3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค | 3.89 | 0.85 | มาก | 5 |
| 4. ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นที่ปรึกษาในการทำงาน ของครู | 3.97 | 0.79 | มาก | 3 |
| 5. ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และวางแผน การทำงาน | 3.90 | 0.86 | มาก | 4 |
| รวม | 3.97 | 0.67 | มาก | |

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและ
รายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริม
ให้ครูพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ
โดยพิจารณาจากความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหารให้คำแนะนำและ
เป็นที่ปรึกษาในการทำงานของครู ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคน
ด้วยความเสมอภาค

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม

| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| ปัจจัยกระตุ้น | 4.07 | 0.52 | มาก | 1 |
| ปัจจัยค้ำจุน | 3.95 | 0.56 | มาก | 2 |
| รวม | 4.01 | 0.49 | มาก | |

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ
จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยกระตุ้น ปัจจัยค้ำจุน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น
โดยรวม

| ปัจจัยกระตุ้น | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---------------------|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ความสำเร็จของงาน | 4.22 | 0.61 | มาก | 2 |
| 2. การยอมรับนับถือ | 3.96 | 0.59 | มาก | 4 |
| 3. ลักษณะของงาน | 3.93 | 0.57 | มาก | 5 |
| 4. ความรับผิดชอบ | 4.37 | 0.62 | มาก | 1 |
| 5. ความก้าวหน้า | 4.13 | 0.87 | มาก | 3 |
| รวม | 4.07 | 0.52 | มาก | |

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน ความก้าวหน้า
การยอมรับนับถือ และลักษณะของงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน

| ปัจจัยกระตุ้นด้านความสำเร็จของงาน | $n = 306$ | | ระดับ | อันดับ |
|---|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | SD | | |
| 1. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน | 4.14 | 0.67 | มาก | 2 |
| 2. ท่านมีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติ | 4.30 | 0.68 | มาก | 1 |
| รวม | 4.22 | 0.61 | มาก | |

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติ และท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านการยอมรับนับถือ

| ปัจจัยกระตุ้นด้านการยอมรับนับถือ | $n = 306$ | | ระดับ | อันดับ |
|--|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | SD | | |
| 1. ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน | 4.13 | 0.68 | มาก | 1 |
| 2. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน | 4.05 | 0.71 | มาก | 2 |
| 3. ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน | 4.00 | 0.73 | มาก | 3 |
| 4. ท่านได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานพิเศษ | 3.97 | 0.71 | มาก | 4 |
| 5. ท่านได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน | 3.65 | 0.81 | มาก | 5 |
| รวม | 3.96 | 0.59 | มาก | |

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านลักษณะของงาน

| ปัจจัยกระตุ้นด้านลักษณะของงาน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 3.98 | 0.70 | มาก | 1 |
| 2. ข้าราชการครูในหน่วยงานมีจำนวนเหมาะสมกับสภาพและปริมาณของงาน | 3.82 | 0.88 | มาก | 4 |
| 3. ท่านมีความรู้สึกดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ | 3.97 | 0.69 | มาก | 2 |
| 4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่ | 3.93 | 0.76 | มาก | 3 |
| รวม | 3.93 | 0.57 | มาก | |

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านลักษณะของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท่านมีความรู้สึกดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่ ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้าราชการครูในหน่วยงานมีจำนวนเหมาะสมกับสภาพและปริมาณของงาน

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความรับผิดชอบ

| ปัจจัยกระตุ้นด้านความรับผิดชอบ | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น | 4.33 | 0.68 | มาก | 2 |
| 2. ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ | 4.40 | 0.70 | มาก | 1 |
| รวม | 4.37 | 0.62 | มาก | |

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความก้าวหน้า

| ปัจจัยกระตุ้นด้านความก้าวหน้า | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ท่านได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามระบบ คุณธรรม จริยธรรม | 3.99 | 0.77 | มาก | 5 |
| 2. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น | 4.11 | 0.76 | มาก | 4 |
| 3. ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษา ดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ | 4.15 | 0.77 | มาก | 2 |
| 4. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ ความสามารถและสายงาน | 4.13 | 0.76 | มาก | 3 |
| 5. งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน | 4.28 | 0.98 | มาก | 1 |
| รวม | 4.13 | 0.87 | มาก | |

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านความก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ ความสามารถและผลงาน ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นไปตามระบบคุณธรรม จริยธรรม

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค่าจูง โดยรวม

| ปัจจัยค่าจูง | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--------------------------|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. นโยบายและการบริหารงาน | 3.98 | 0.67 | มาก | 2 |
| 2. การนิเทศงาน | 3.95 | 0.70 | มาก | 4 |
| 3. เงินเดือน | 3.82 | 0.68 | มาก | 5 |
| 4. สภาพการทำงาน | 3.95 | 0.68 | มาก | 3 |
| 5. ความสัมพันธ์ภายใน | 4.01 | 0.69 | มาก | 1 |
| รวม | 3.95 | 0.56 | มาก | |

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค่าจูง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ภายใน นโยบายและการบริหารงาน สภาพการทำงาน การนิเทศงาน และเงินเดือน

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัย
ค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารงาน

| ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. โรงเรียนของท่านมีการวางแผน ดำเนินการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง | 4.09 | 0.72 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารและข้าราชการครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการ ของโรงเรียน โดยทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดและวางแผน | 4.02 | 0.80 | มาก | 2 |
| 3. ผู้บริหารใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ ข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ | 3.95 | 0.81 | มาก | 3 |
| 4. ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถให้แก่ข้าราชการครูอย่างเหมาะสม | 3.94 | 0.88 | มาก | 4 |
| 5. นโยบายการบริหารงานต่าง ๆ ง่ายต่อการนำไป ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ | 3.90 | 0.82 | มาก | 5 |
| รวม | 3.98 | 0.67 | มาก | |

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่าน
มีการวางแผน ดำเนินการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและข้าราชการครู
ร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดและวางแผน และผู้บริหาร
ใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ
ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ นโยบายการบริหารงานต่าง ๆ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติงาน
อย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค้ำจุน
ด้านการนิเทศงาน

| ปัจจัยค้ำจุนด้านการนิเทศงาน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานข้าราชการครู แบบกัลยาณมิตร | 4.02 | 0.77 | มาก | 1 |
| 2. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ แลกเปลี่ยน และแสดง ความคิดเห็นอย่างเต็มที่ | 3.94 | 0.87 | มาก | 2 |
| 3. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน | 3.85 | 0.83 | มาก | 3 |
| 4. ผู้บริหารมีการบริหารงานในโรงเรียนอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม | 4.00 | 0.76 | มาก | 4 |
| รวม | 3.95 | 0.70 | มาก | |

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค้ำจุน ด้านการนิเทศงาน โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงาน
ข้าราชการครูแบบกัลยาณมิตร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ แลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็น
อย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน
ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารมีการบริหารงานในโรงเรียนอย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยด้านเงินเดือน

| ปัจจัยด้านเงินเดือน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ | 3.96 | 0.80 | มาก | 1 |
| 2. การพิจารณาความคิดเห็นความชอบ มีความเหมาะสม ยุติธรรม | 3.83 | 0.83 | มาก | 2 |
| 3. โรงเรียนจัดสวัสดิการทางการเงินด้านต่าง ๆ ให้กับ ข้าราชการครูในโรงเรียน | 3.80 | 0.82 | มาก | 3 |
| 4. เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความพอเพียงต่อการใช้จ่าย | 3.68 | 0.89 | มาก | 4 |
| รวม | 3.82 | 0.68 | มาก | |

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยด้านเงินเดือน โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ การพิจารณาความคิดเห็นความชอบ มีความเหมาะสมยุติธรรม และโรงเรียนจัดสวัสดิการทางการเงินด้านต่าง ๆ ให้กับข้าราชการครูในโรงเรียน ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความพอเพียงต่อการใช้จ่าย

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน

| ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน | $n = 306$ | | ระดับ | อันดับ |
|---|-----------|------|-------|--------|
| | \bar{X} | SD | | |
| 1. โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน | 3.95 | 0.81 | มาก | 2 |
| 2. โรงเรียนของท่านมีการจัดห้องเรียนเป็นสัดส่วน มีความเหมาะสม | 3.98 | 0.79 | มาก | 1 |
| 3. โรงเรียน และบริเวณโดยรอบ มีการจัดแหล่งเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้นอกห้องเรียนได้ | 3.92 | 0.83 | มาก | 3 |
| รวม | 3.95 | 0.68 | มาก | |

จากตารางที่ 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยด้านสภาพการทำงานโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการจัดห้องเรียนเป็นสัดส่วน มีความเหมาะสม โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ โรงเรียน และบริเวณโดยรอบ มีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้ นอกห้องเรียนได้

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีวิจัยค่าจูน
ด้านความสัมพันธ์ภายใน

| ปัจจัยค่าจูนด้านความสัมพันธ์ภายใน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ข้าราชการครูในโรงเรียนของท่านมีความรัก ความสามัคคีกันเป็นอย่างดี | 3.95 | 0.77 | มาก | 4 |
| 2. ท่านได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม การปฏิบัติงานต่าง ๆ จากเพื่อนข้าราชการครูอยู่เสมอ | 3.99 | 0.73 | มาก | 3 |
| 3. ท่านมีการปรึกษาหารือกันในการทำงานระหว่างเพื่อน ข้าราชการครู | 4.05 | 0.75 | มาก | 2 |
| 4. ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับข้าราชการครูทุกคน | 4.07 | 0.83 | มาก | 1 |
| รวม | 4.01 | 0.69 | มาก | |

จากตารางที่ 20 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีวิจัยค่าจูน ด้านความสัมพันธ์ภายในโดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหาร
มีความเป็นกันเองกับข้าราชการครูทุกคน ท่านมีการปรึกษาหารือกันในการทำงานระหว่างเพื่อน
ข้าราชการครู และท่านได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม การปฏิบัติงานต่าง ๆ จากเพื่อนข้าราชการครู
อยู่เสมอ ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนของท่านมีความรัก ความสามัคคีกัน
เป็นอย่างดี

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม

| ประสิทธิผลของโรงเรียน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง | 3.86 | 0.61 | มาก | 3 |
| 2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก | 3.80 | 0.63 | มาก | 4 |
| 3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน | 3.99 | 0.57 | มาก | 2 |
| 4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน | 4.13 | 0.56 | มาก | 1 |
| รวม | 3.95 | 0.51 | มาก | |

จากตารางที่ 21 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่วนในอันดับสุดท้ายได้แก่ ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ
ในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

| ความสามารถในการผลิตนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. นักเรียนโรงเรียนของท่านมีความสามารถ ทางการเรียนในระดับสูง | 3.74 | 0.81 | มาก | 4 |
| 2. นักเรียนโรงเรียนของท่านสามารถเข้าศึกษาต่อ ในระดับที่สูงได้เพิ่มขึ้น | 3.87 | 0.69 | มาก | 2 |
| 3. นักเรียนโรงเรียนของท่านได้รับรางวัลทางวิชาการ จากภาครัฐ หรือเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ | 3.86 | 0.77 | มาก | 3 |
| 4. การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียน เป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของผู้ปกครองนักเรียน | 3.94 | 0.70 | มาก | 1 |
| รวม | 3.86 | 0.61 | มาก | |

จากตารางที่ 22 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การจัด
กิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของผู้ปกครองนักเรียน นักเรียน
โรงเรียนของท่านสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงได้เพิ่มขึ้น และนักเรียนโรงเรียนของท่าน
ได้รับรางวัลทางวิชาการจากภาครัฐ หรือเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่
นักเรียนโรงเรียนของท่านมีความสามารถทางการเรียนในระดับสูง

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ
ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

| ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่านมาโรงเรียน ทันตามเวลาที่กำหนด | 3.87 | 0.81 | มาก | 2 |
| 2. นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่าน มีความประพฤติเรียบร้อย มีระเบียบวินัย | 3.76 | 0.80 | มาก | 4 |
| 3. นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่านมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ | 3.71 | 0.79 | มาก | 5 |
| 4. ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบ วินัยคุณธรรม ความประพฤติของนักเรียนในโรงเรียน ของท่าน | 3.90 | 0.73 | มาก | 1 |
| 5. นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่าน เป็นผู้ที่ยอมรับฟังเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็น ของผู้อื่น | 3.77 | 0.71 | มาก | 3 |
| รวม | 3.80 | 0.63 | มาก | |

จากตารางที่ 23 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกโดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้ปกครองส่วน
ใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียนใน โรงเรียนของท่าน
นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่านมาโรงเรียนทันตามเวลาที่กำหนด และนักเรียนส่วนใหญ่
ในโรงเรียนของท่าน เป็นผู้ที่ยอมรับฟังเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่วนในอันดับ
สุดท้าย ได้แก่ นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการ
ปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

| ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|--|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการพัฒนานวัตกรรม ขึ้นใช้ในการเรียนการสอนเสมอ | 3.84 | 0.68 | มาก | 5 |
| 2. คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการนำผลงาน การทดสอบนักเรียนมาเป็นข้อมูลในการวางแผน เพื่อจัดโครงการและกิจกรรม พัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียน | 3.93 | 0.66 | มาก | 4 |
| 3. โรงเรียนของท่านมีการประชุม ทบทวนเป้าหมาย และนโยบายการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับหลักสูตร ให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นทุกปี | 4.13 | 0.71 | มาก | 1 |
| 4. โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศให้สอดคล้องกับ ความต้องการของท้องถิ่น | 4.01 | 0.70 | มาก | 3 |
| 5. โรงเรียนของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมได้ดีในสังคมปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | 4.05 | 0.70 | มาก | 2 |
| รวม | 3.80 | 0.63 | มาก | |

จากตารางที่ 24 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและ
รายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่าน
มีการประชุม ทบทวนเป้าหมายและนโยบายการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับหลักสูตรให้สอดคล้อง
กับความต้องการของท้องถิ่นทุกปี โรงเรียนของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดี
ในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และ โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศให้
สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ คณะครูในโรงเรียนของท่าน
มีการพัฒนา คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการพัฒนานวัตกรรมขึ้นใช้ในการเรียนการสอนเสมอ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถ
ในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน

| ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน | <i>n</i> = 306 | | ระดับ | อันดับ |
|---|----------------|-----------|-------|--------|
| | \bar{X} | <i>SD</i> | | |
| 1. ท่านและคณะครูร่วมมือกันแก้ปัญหาของโรงเรียน ด้วยความสามัคคี | 4.06 | 0.74 | มาก | 5 |
| 2. ท่านมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เมื่อมีความขัดแย้งหรือแตกความสามัคคีของคณะครู | 4.06 | 0.70 | มาก | 4 |
| 3. ท่านและคณะครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ ของโรงเรียนเป็นสำคัญ | 4.28 | 0.66 | มาก | 1 |
| 4. ท่านและคณะครูสามารถบริหาร โรงเรียนให้มี คุณภาพสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ | 4.15 | 0.65 | มาก | 2 |
| 5. ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมในการบังคับ บัญชาข้าราชการครูในโรงเรียน | 4.09 | 0.71 | มาก | 3 |
| รวม | 4.13 | 0.56 | มาก | |

จากตารางที่ 25 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านและคณะครูปฏิบัติงาน
โดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ท่านและคณะครูสามารถบริหาร โรงเรียนให้มี
คุณภาพสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ และผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมในการบังคับ
บัญชาข้าราชการครูในโรงเรียน ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านและคณะครูร่วมมือกันแก้ปัญหา
ของโรงเรียนด้วยความสามัคคี

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

จากตารางที่ 26 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับสูง ซึ่งคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ นโยบายและการบริหารงานกับการนิเทศงาน คู่ที่มีความสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ ความสำเร็จของงานกับเงินเดือน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 27 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยกระตุ้น และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยค้ำจุน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

| ปัจจัย | R | R ² | ร้อยละ |
|--|-------|----------------|--------|
| ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (X_1) | .532* | .284 | 28.4 |
| ภาวะผู้นำด้านอิทธิพลแบบอุดมการณ์ (X_{11}) | .443* | .196 | 19.6 |
| ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) | .459* | .210 | 21.0 |
| ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) | .499* | .249 | 24.9 |
| ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) | .476* | .227 | 22.7 |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยกระตุ้น (X_2) | .573* | .329 | 32.9 |
| ความสำเร็จของงาน (X_{21}) | .429* | .184 | 18.4 |
| การยอมรับนับถือ (X_{22}) | .489* | .239 | 23.9 |
| ลักษณะของงาน (X_{23}) | .547* | .299 | 29.9 |
| ความรับผิดชอบ (X_{24}) | .452* | .205 | 20.5 |
| ความก้าวหน้า (X_{25}) | .380* | .145 | 14.5 |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยค้ำจุน (X_3) | .665* | .442 | 44.2 |
| นโยบายและการบริหารงาน (X_{31}) | .531* | .282 | 28.2 |
| การนิเทศงาน (X_{32}) | .542* | .294 | 29.4 |
| เงินเดือน (X_{33}) | .509* | .259 | 25.9 |

ตารางที่ 27 (ต่อ)

| ปัจจัย | R | R ² | ร้อยละ |
|--------------------------------|-------|----------------|--------|
| สภาพการทำงาน (X_{34}) | .565* | .319 | 31.9 |
| ความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) | .619* | .383 | 38.3 |
| รวม | .741* | .549 | 54.9 |

* $p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยกระตุ้น และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค่าจูน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 ค่า Tolerance และ VIF ของตัวแปร

| ตัวแปรพยากรณ์ | Tolerance | VIF |
|--|-----------|-------|
| ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน (X_1) | | |
| ภาวะผู้นำด้านอิทธิพลแบบอุดมการณ์ (X_{11}) | .427 | 2.343 |
| ภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) | .305 | 3.274 |
| ภาวะผู้นำด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) | .334 | 2.992 |
| ภาวะผู้นำด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) | .259 | 3.861 |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยกระตุ้น (X_2) | | |
| ความสำเร็จของงาน (X_{21}) | .488 | 2.047 |
| การยอมรับนับถือ (X_{22}) | .398 | 2.514 |
| ลักษณะของงาน (X_{23}) | .399 | 2.508 |
| ความรับผิดชอบ (X_{24}) | .474 | 2.112 |
| ความก้าวหน้า (X_{25}) | .632 | 1.583 |
| แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยค่าจูน (X_3) | | |
| นโยบายและการบริหารงาน (X_{31}) | .271 | 3.697 |
| การนิเทศงาน (X_{32}) | .261 | 3.832 |
| เงินเดือน (X_{33}) | .575 | 1.739 |
| สภาพการทำงาน (X_{34}) | .492 | 2.033 |
| ความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) | .408 | 2.450 |

จากตารางที่ 28 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้นจึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตอนที่ 5 วิเคราะห์การสร้างสมการพยากรณ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 29 อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด

จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยกระตุ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านปัจจัยก้ำจุน ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

| อันดับที่ | ตัวพยากรณ์ | <i>R</i> | <i>R</i> ² | ร้อยละ |
|-----------|--|----------|-----------------------|--------|
| 1 | X_{35} | .619 | .383 | 38.3 |
| 2 | X_{35}, X_{13} | .674 | .454 | 45.5 |
| 3 | X_{35}, X_{13}, X_{23} | .699 | .489 | 48.9 |
| 4 | $X_{35}, X_{13}, X_{23}, X_{34}$ | .713 | .509 | 50.9 |
| 5 | $X_{35}, X_{13}, X_{23}, X_{34}, X_{21}$ | .722 | .521 | 52.1 |
| 6 | $X_{35}, X_{13}, X_{23}, X_{34}, X_{21}, X_{33}$ | .727 | .529 | 52.9 |
| 7 | $X_{35}, X_{13}, X_{23}, X_{34}, X_{21}, X_{33}, X_{14}$ | .733 | .537 | 53.7 |

จากตารางที่ 29 พบว่า อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เรียงลำดับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) การกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) ลักษณะของงาน (X_{23}) สภาพการทำงาน (X_{34}) ความสำเร็จของงาน (X_{21}) เงินเดือน (X_{33}) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมทั้ง 7 ตัวร่วมกันเท่ากับ .733 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถพยากรณ์ร่วมกันได้ร้อยละ 53.7

ตารางที่ 30 แสดงความแปรปรวนในการพยากรณ์ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

| แหล่งความแปรปรวน | <i>df</i> | <i>SS</i> | <i>MS</i> | <i>F</i> | <i>p</i> |
|------------------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|
| สมการถดถอย | 7 | 42.553 | 6.079 | 49.473* | .000 |
| ความคลาดเคลื่อน | 298 | 36.617 | .123 | - | - |

* $p < .05$

จากตารางที่ 30 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X_1) แรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยกระตุ้น (X_2) และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครู ปัจจัยค้ำจุน (X_3) สามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 31 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนของตัวแปรพยากรณ์ที่ใช้พยากรณ์
ประสิทธิภาพของโรงเรียนเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชลบุรี เขต 3

| ตัวแปรพยากรณ์ | <i>b</i> | <i>S.E.b</i> | B | <i>t</i> | <i>p</i> |
|---|----------|--------------|----------|----------|----------|
| ความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) | .265 | .044 | .337 | 6.027 | .000 |
| การกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) | .192 | .050 | .225 | 3.852 | .000 |
| ลักษณะของงาน (X_{23}) | .144 | .049 | .160 | 2.937 | .004 |
| สภาพการทำงาน (X_{34}) | .107 | .040 | .142 | 2.637 | .009 |
| ความสำเร็จของงาน (X_{21}) | .113 | .038 | .135 | 2.930 | .004 |
| เงินเดือน (X_{33}) | .094 | .038 | .125 | 2.473 | .014 |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) | .117 | .050 | .153 | 2.339 | .020 |
| ค่าคงที่ (<i>a</i>) | 1.993 | .183 | - | 4.081 | .000 |

$R = .733$ $R^2 = .537$ $S.E.est. = .746$

* $p < .05$

จากตารางที่ 31 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ที่สามารถร่วมกันทำนายผลของตัวแปรประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดในการสร้างสมการ พบว่า ความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) การกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) ลักษณะของงาน (X_{23}) สภาพการทำงาน (X_{34}) ความสำเร็จของงาน (X_{21}) เงินเดือน (X_{33}) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 53.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรูปแบบของการพยากรณ์ สามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 1.993 + .265 (X_{35}) + .192 (X_{13}) + .144 (X_{23}) + .107 (X_{34}) + .113 (X_{21}) + .094 (X_{33}) + .117 (X_{14})$$

หรือ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .337 (Z_{35}) + .225 (Z_{13}) + .160 (Z_{23}) + .142 (Z_{34}) + .135 (Z_{21}) + .125 (Z_{33}) + .153 (Z_{14})$$

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) จำแนกตามขนาดโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2558 จำนวน 306 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตอนที่ 1 เกี่ยวกับขนาดโรงเรียน ตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ อิทธิพลแบบอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดย ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.33-0.62 ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.89 ตอนที่ 3 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยค้ำจุน ค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง 0.24-0.63 ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.90 และ ตอนที่ 4 เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 0.22-0.67 ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.86 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) และ วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.1.1 ด้านอิทธิพลแบบอุดมการณ์ เมื่อพิจารณารายข้อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความกล้าคิดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และผู้บริหารมีความกล้าทำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เมื่อพิจารณารายข้อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่วางไว้ ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อข้าราชการครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจ พร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความคิดพลาดในการทำงาน และผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในทุกขั้นตอนของการทำงาน

1.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณารายข้อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาคัดจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือ ความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เมื่อพิจารณารายข้อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ข้าราชการครูปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษาในการทำงานของข้าราชการครู

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยกระตุ้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.2.1 ด้านความสำเร็จของงาน เมื่อพิจารณารายข้อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าราชการครูมีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติ และข้าราชการครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน

1.2.2 ด้านการยอมรับนับถือ เมื่อพิจารณารายข้อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้าราชการครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และ
ข้าราชการครูได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน

1.2.3 ด้านลักษณะของงาน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามาก
ไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ งานที่ข้าราชการครูปฏิบัติอยู่ทำท่ายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่ม
สร้างสรรค์ ข้าราชการครูมีความรู้สึกดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และลักษณะงาน
ที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่

1.2.4 ด้านความรับผิดชอบ เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามาก
ไปหาน้อย ได้แก่ ข้าราชการครูปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ และข้าราชการครูมีการปรับปรุง
การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

1.2.5 ด้านความก้าวหน้า เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามาก
ไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ งานที่ข้าราชการครูปฏิบัติส่งเสริมให้ข้าราชการครูได้รับความก้าวหน้า
ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูน
ความรู้และประสบการณ์ และข้าราชการครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้
ความสามารถและสายงาน

1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยสำคัญ สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ
แล้วเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ
ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของข้าราชการครูมีการวางแผน ดำเนินการ
ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและข้าราชการครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติ
การของโรงเรียน โดยทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดและวางแผน และผู้บริหารใช้ความสามารถ
ในการโน้มน้าวจิตใจข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

1.3.2 ด้านการนิเทศงาน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามาก
ไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานข้าราชการครูแบบกัลยาณมิตร ผู้บริหาร
เปิดโอกาสให้ท่านได้ แลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ผู้บริหารมีความสามารถ
ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

1.3.3 ด้านเงินเดือน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามาก
ไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ การพิจารณา
ความดีความชอบ มีความเหมาะสมยุติธรรม และโรงเรียนจัดสวัสดิการทางการเงินด้านต่าง ๆ
ให้กับข้าราชการครูในโรงเรียน

1.3.4 ด้านสภาพการทำงาน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่านมีการจัดห้องเรียนเป็นสัดส่วน มีความเหมาะสม โรงเรียนของข้าราชการครูมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และโรงเรียน และบริเวณโดยรอบ มีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้นอกห้องเรียนได้

1.3.5 ด้านความสัมพันธ์ภายใน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับข้าราชการครูทุกคน ข้าราชการครูมีการปรึกษาหารือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนข้าราชการครู และข้าราชการครูได้รับการสนับสนุนส่งเสริม การปฏิบัติงานต่าง ๆ จากเพื่อนข้าราชการครูอยู่เสมอ

1.4 ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เมื่อพิจารณา พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ แล้วเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.4.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของผู้ปกครองนักเรียน นักเรียนโรงเรียนของข้าราชการครูสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงได้เพิ่มขึ้น และนักเรียนโรงเรียนของข้าราชการครูได้รับรางวัลทางวิชาการจากภาครัฐ หรือเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ

1.4.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียนในโรงเรียนของข้าราชการครู นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าราชการครูมาโรงเรียนทันตามเวลาที่กำหนด และนักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าราชการครู เป็นผู้ที่ยอมรับฟังเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.4.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของข้าราชการครูมีการประชุม ทบทวนเป้าหมายและนโยบายการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นทุกปี โรงเรียนของข้าราชการครูสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้ดีในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และโรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น

1.4.4 ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน เมื่อพิจารณารายชื่อและเรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้าราชการครูและคณะข้าราชการครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ข้าราชการครูและคณะข้าราชการครู

สามารถบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ และผู้บริหารใช้วิธีการ
ประนีประนอมในการบังคับบัญชาข้าราชการครูในโรงเรียน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ข้าราชการครูส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ตัวแปรพยากรณ์ในภาพรวมสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ 7 ด้าน โดยเรียงตามลำดับ ดังนี้
ด้านความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) ด้านลักษณะของงาน (X_{23})
ด้านสภาพการทำงาน (X_{34}) ด้านความสำเร็จของงาน (X_{21}) ด้านเงินเดือน (X_{33}) และด้านการคำนึงถึง
ความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของทั้ง 7 ด้าน
เท่ากับ 0.73 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 53.7 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำค่าสถิติ
ตัวแปรมาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 1.993 + .265 (X_{35}) + .192 (X_{13}) + .144 (X_{23}) + .107 (X_{34}) + .113 (X_{21}) + .094 (X_{33}) + .117 (X_{14})$$

หรือ สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .337 (Z_{35}) + .225 (Z_{13}) + .160 (Z_{23}) + .142 (Z_{34}) + .135 (Z_{21}) + .125 (Z_{33}) + .153 (Z_{14})$$

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยผู้วิจัยจะอภิปรายผลตามข้อสรุปของการวิจัย
ที่กล่าวไว้คือ

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีนโยบายให้ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เน้นให้มีการจูงใจข้าราชการครู กระตุ้น และเปลี่ยนแปลงความพยายามของข้าราชการครูให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เพื่อให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานในโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย และมีศักยภาพ ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียน บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 และการกำหนดใช้หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งเพื่อให้โรงเรียนพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบกับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ คือ สร้างองค์ความรู้สู่ประชาคมอาเซียนบนพื้นฐาน โอกาส และคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2558) มีการใช้ความรู้ ความสามารถเพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ การศึกษา ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งกานต์ รอดเรือง (2546) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของอำภา ปิยารมณ (2549) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ประสิทธิผลของสถานศึกษา จำแนกตามประเภทสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของอังคณา ทีฎเวียง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลในจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาลในจังหวัดขอนแก่น ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของชลธิชา อนันต์นาวิ (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ด้านการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายกลุ่ม ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของคาร์นิ คองกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศขององค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม ด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการถือฤกษ์การยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Kulbert and Lewis (1987) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่พัฒนาสูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง เข้าใจถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทน อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 รายด้าน พบว่ามีประเด็นที่น่าอภิปรายดังต่อไปนี้

1) อิทธิพลแบบอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารมีความกล้าคิดเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ และผู้บริหารมีความกล้าทำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาชีพของตนเอง และสาขาอื่น ๆ ที่จำเป็น เพื่อรอบรู้งาน

รอบรู้ชุมชน รอบรู้สถานการณ์ และจะเชื่อมโยงได้ทั้งหมด สิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ทำให้ข้าราชการครูเกิดการยอมรับ ศรัทธา มีความจงรักภักดี ยินดีที่จะทุ่มเทให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ที่กล่าวว่า ผู้นำประพฤติกรรมเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่น่ามาปฏิบัติ เพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและประพฤติตามผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติการหน้าที่ขององค์กร สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอำภา ปิยารมย์ (2549) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า อิทธิพลแบบอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุญ โสม ดีเลิศ (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ จำแนกตามขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีประสบการณ์มาก มีการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่วางไว้ ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อข้าราชการครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจ พร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน และผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในทุกขั้นตอนของการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย และมีความมั่นใจในความสามารถของตนเอง จึงทำให้งานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) กล่าวว่า การที่ผู้นำจะประพฤตินทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และทำท่ายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งมีความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวกผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว บ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านทางการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของอำภา ปิยารมย์ (2549) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหา การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน และผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การเปลี่ยนแปลงของโลกที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจึงต้องพยายามเสนอแนะวิธีการใหม่ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้รับการยอมรับมาใช้ เพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นหน้าที่หลัก เพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตาม

มีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่มาสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของผู้นำ ผู้นำทำให้รู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอำภา ปิยารมย์ (2549) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ด้านการการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมาก

4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรกได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูพัฒนาความสามารถของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติโดยพิจารณาจากความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล และผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นพี่ที่ปรึกษาในการทำงานของข้าราชการครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร ถือเป็นภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการสนับสนุน ส่งเสริม ให้ข้าราชการครูในโรงเรียนมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ต้องพัฒนาตนเองเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของ Burn (1978) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องตระหนักถึงผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึก พยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการพัฒนาจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ และพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นตามความต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 2-6) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นพี่ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและ

เพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานมากกว่า ผู้นำมีการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละคน เห็นปัจเจกบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ สอดคล้องกับแนวคิดของอิสระ บุญญะฤทธิ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2547) ที่กล่าวว่า หัวหน้างานที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความสนใจทั้งในเรื่องงานและสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา แสดงบทบาทในการทำงานที่มีประสิทธิผล ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกไว้วางใจ มีกำลังใจ สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นถึงคุณค่าของตนเอง และผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างหัวหน้างาน ผู้บริหารสูงสุด และผู้ใต้บังคับบัญชา สอดคล้องกับผลงานวิจัยของบุญ โสม ดิเลศ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายด้านอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ จำแนกตามขนาดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ โดยรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีประสบการณ์มาก มีการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ใน 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น และ ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในด้านปัจจัยกระตุ้นมากที่สุด และให้ความสำคัญในด้านปัจจัยค้ำจุน อยู่ในอันดับรองลงมา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครู

มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย มีความเต็มใจในการทำงานจึงทำให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้งการได้รับผิชอบในการทำงานของตนเองอย่างเต็มที่ ที่ได้รับการเชื่อมั่น ยอมรับนับถือจากผู้บริหาร โรงเรียนและเพื่อนร่วมงาน มีบรรยากาศการทำงานที่ดี เป็นแบบกัลยาณมิตร มีนโยบายในการทำงานที่สามารถนำไปสู่การลงมือปฏิบัติได้ดีไม่ สอดคล้องกับงานวิจัยของวิวัฒน์ ศรีธรรมมา (2551) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอ โพนทอง จังหวัดร้อยเอ็ด มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ แรงจูงใจด้านปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน การยอมรับนับถือ และความก้าวหน้า ส่วนแรงจูงใจที่มีผลต่อปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ เงินเดือน ความผูกพัน กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความเป็นส่วนตัว สถานะอาชีพ วิธีการปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหาร และความมั่นคงในงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยอง พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาระยอง มีค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยสุขอนามัยหรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ ได้แก่ ด้านการ ได้รับความสำเร็จ ด้านตัวเอง และด้านการได้รับผิชอบต่องาน และปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านสถานภาพ ในองค์กร ด้านนโยบายและการบริหารขององค์กร และด้านเงินเดือนหรือค่าจ้าง

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 รายด้าน พบว่ามีประเด็นที่น่าอภิปรายดังต่อไปนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าราชการครูมีความภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ท่านปฏิบัติ และข้าราชการครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จทุกขั้นตอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้รับการเสริมแรง จากผู้บริหาร ข้าราชการครูจึงปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และมีความภูมิใจในงานของตนเองที่รับผิชอบ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของคำรง ศรีอร่าม (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด กรมสามัญศึกษา เขต 12 พบว่า ด้านความสำเร็จของงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัย ของอุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก

2) ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน ข้าราชการครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และ ข้าราชการครูได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูตระหนักดีว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่ทำให้เกิดความสำเร็จของการทำงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไป จึงเป็นผลที่ยอมรับของทุกฝ่าย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1954) ที่กล่าวว่าความต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากสังคม รวมทั้งองค์ประกอบต่าง ๆ ที่แสดงว่าได้รับการยกย่องนับถือ การมีเกียรติยศชื่อเสียงจนเป็นที่ยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชูดากา จึงประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า ด้านการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผล ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ พบว่า ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก

3) ด้านลักษณะของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ข้าราชการครูปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ข้าราชการครูมีความรู้สึกดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพข้าราชการครูได้อย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในงานที่ปฏิบัติ และงานที่ปฏิบัติ ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต มีความรู้สึกที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และเป็นงานที่มีลักษณะที่เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ จึงทำให้ข้าราชการครูเกิดแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชูดากา จึงประสิทธิ์ (2555) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก

4) ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ข้าราชการครูปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ ข้าราชการครู มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูมีความตั้งใจในการทำงาน มีความเพียรพยายามและอดทน ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ แม้จะมีอุปสรรคก็สามารถ

แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เพื่อให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของอุบล สุวรรณศรี (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า ด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระยอง พบว่า ด้านการ ได้รับความชอบต่องาน อยู่ในระดับมาก

5) ด้านความก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ งานที่ข้าราชการครูปฏิบัติส่งเสริมให้ข้าราชการครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ และข้าราชการครูได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ความสามารถและผลงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการตามความเหมาะสม และเป็นธรรมเนียมระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความรู้ ความสามารถ และจากผลการปฏิบัติงาน จากการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นซึ่งมีการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรมสัมมนาอย่างสม่ำเสมอ อันนำไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุญบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระยอง พบว่า ด้านความก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก

6) ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของข้าราชการครูมีการวางแผน ดำเนินการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารและข้าราชการครูร่วมกันจัดทำแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยทุกคนมีส่วนร่วมกันคิดและวางแผน และผู้บริหารใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจข้าราชการครูให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารและข้าราชการครูร่วมกำหนดนโยบายของโรงเรียนและได้ดำเนินการตามกรอบวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ทำให้ข้าราชการครูมีความเข้าใจต่อบทบาทหน้าที่ในการปฏิบัติตามนโยบายและแผนงานอย่างชัดเจน เพราะมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและแผนงาน ข้าราชการครูมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิด ช่วยกันวางแผน และจัดทำแผนงานร่วมกัน จึงทำให้

นโยบายและการบริหารงานต่าง ๆ ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารงานอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่า ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ อยู่ในระดับมาก

7) ด้านการนิเทศงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานข้าราชการครูแบบกัลยาณมิตร ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ แลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ และผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสามารถแนะนำการจัดการเรียนการสอน หรือการทำงานต่าง ๆ ได้ สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ให้กับข้าราชการครูได้โดยใช้รูปแบบกัลยาณมิตร เปิดโอกาสให้ข้าราชการครูได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ มีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการนิเทศงาน อยู่ในระดับมาก

8) ด้านเงินเดือน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เงินเดือนที่ข้าราชการครูได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่ปฏิบัติ การพิจารณาความดีความชอบ มีความเหมาะสมยุติธรรม และ โรงเรียนจัดสวัสดิการทางการเงินด้านต่าง ๆ ให้กับข้าราชการครูในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูในปัจจุบันรวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนมีพระราชบัญญัติเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งเป็นของตนเอง จึงเป็นหลักประกันถึงความมั่นคงทางฐานะทางการเงิน และการได้รับเงินเดือนก็มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของงานที่ปฏิบัติ และเพียงพอต่อการใช้จ่ายสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข มีความเหมาะสมยุติธรรม สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านเงินเดือน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของบุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์ (2558) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง พบว่า ด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างอยู่ในระดับมาก

9) ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของข้าราชการครูมีการจัดห้องเรียนเป็นสัดส่วน

มีความเหมาะสม โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และ โรงเรียน และ บริเวณโดยรอบ มีการจัดแหล่งเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้นอกห้องเรียนได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ข้าราชการครูปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีห้องทำงานที่เป็นสัดส่วน มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ มีอาคารสถานที่ที่ใช้จัดการเรียนการสอน เป็นสัดส่วน ซึ่งเพียงพอต่อการใส่ใจการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการทำงานที่จะมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากแรงจูงใจที่เป็นส่วนสำคัญแล้ว บรรยากาศในการทำงานก็มีความสอดคล้องกับสภาพ การทำงานอีกด้วย สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านสภาพการทำงาน อยู่ในระดับมาก

10) ด้านความสัมพันธ์ภายใน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ จากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับข้าราชการครูทุกคน ข้าราชการครูมีการปรึกษาหารือกันในการทำงานระหว่างเพื่อนข้าราชการครู และข้าราชการครู ได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม การปฏิบัติงานต่าง ๆ จากเพื่อนข้าราชการครูอยู่เสมอ ทั้งนี้อาจเป็น เพราะ ข้าราชการครูมีความรัก ความสามัคคีเป็นอย่างดีทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร ข้าราชการ ครูได้รับการสนับสนุน ส่งเสริมการปฏิบัติงานต่าง ๆ จากผู้บริหารอย่างดี ผู้บริหารมีความใกล้ชิด สนับสนุนทั้งในกลุ่มของผู้บริหารด้วยกัน และสนับสนุนในกลุ่มของข้าราชการครู ผู้บริหาร มีความเป็นกันเอง มีการพบปะรวมกลุ่มกันอย่างสม่ำเสมอ เช่น กีฬากลุ่ม สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของสมคิด กลับดี (2549) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านความสัมพันธ์ภายใน อยู่ในระดับมาก

1.3 ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร โรงเรียนต้องตระหนัก และเห็นความสำคัญของการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน เพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลในการจัดการศึกษา อย่างแท้จริง โดยพยายามสร้างความรู้ ความเข้าใจให้แก่ข้าราชการครูทุกฝ่ายเกี่ยวกับ โครงสร้าง การบริหารงานของโรงเรียน นโยบายในการจัดการศึกษา เพื่อให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ ตลอดจนพัฒนาจิตความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสม โดยนำไปประยุกต์ ใช้อบรมนักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย รู้จักการพัฒนาตนเอง และมีทัศนคติที่ดี ต่อการศึกษา ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นการพัฒนาผู้เรียนอย่างแท้จริง ส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณภาพและ ทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลที่ดี สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอุทัยวรรณ โชชน์ (2546) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับสมโชค โพธิ์งาม (2555, หน้า 9)

กล่าวว่า โรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ต้องเกิดจากประสิทธิภาพของ ผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานเพื่อโน้มน้าวให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามประสิทธิผลที่ตั้งเอาไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 จำแนก ตามประสบการณ์การบริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของภคินิตย์ นาสมศรี (2557) ได้ศึกษา การศึกษาความสามารถในการเผชิญ และฟื้นฟูอุปสรรคที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 รายด้าน พบว่ามีประเด็นที่น่าอภิปรายดังต่อไปนี้

1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การจัดกิจกรรม การเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของผู้ปกครองนักเรียน นักเรียนโรงเรียน ของข้าราชการครูสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงได้เพิ่มขึ้น และนักเรียน โรงเรียนของข้าราชการครู ได้รับรางวัลทางวิชาการจากภาครัฐ หรือเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียน ต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา และสอดคล้องกับปรัชญาการศึกษาที่กำหนด ให้โรงเรียนต้องจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข และสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานผลผลิตของโรงเรียน ด้านคุณภาพนักเรียนไว้ ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนทุกคนต้องพยายามทำให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน ทั้งนี้ เพื่อที่จะรองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงทำให้ ประสิทธิภาพในด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น อยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของชัชวาล คำแข่ง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่าด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับได้แก่ นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน นักเรียนชั้นสูงสุดของสถานศึกษาจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร และนักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัดและความสามารถ

2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติของนักเรียนในโรงเรียนของข้าราชการครู นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าราชการครูมาโรงเรียนทันตามเวลาที่กำหนด และนักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของข้าราชการครู เป็นผู้ที่ยอมรับฟังเหตุผล ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ต้องจัดการศึกษาโดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง สอนให้นักเรียนเป็นคนดี เรียนรู้มีความสุข ต้องมีความประพฤติเรียบร้อย มีระเบียบวินัย ยอมรับฟังเหตุผลและความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเอง นอกจากนี้แล้วสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านทัศนคติของนักเรียนไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องพยายามทำให้ได้ตามเกณฑ์ทั้งนี้เพื่อเป็นการรองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงทำให้ประสิทธิผลด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของชัชวาล คำแข่ง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับได้แก่ นักเรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และนักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของข้าราชการครูมีการประชุม ทบทวนเป้าหมายและนโยบายการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่นทุกปี โรงเรียนของข้าราชการครูสามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม

ได้ดีในสังคมปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และโรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้าเข้าถึงแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ดังนั้นแล้วข้าราชการครูในโรงเรียนและผู้บริหารจึงมีการพัฒนา ปรับเปลี่ยน จุดอ่อน จุดแข็ง และนวัตกรรมที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเสมอ ๆ และเนื่องจากต้องมีการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการประเมินโรงเรียนจากสถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (สมศ.) ซึ่งจะต้องประเมินอย่างน้อย 5 ปีต่อ 1 ครั้ง และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานด้านการพัฒนาโรงเรียนไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องพยายามทำให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อที่จะรองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ทำให้ประสิทธิผลด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของชัชวาล คำแข่ง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับได้แก่ สถานศึกษาจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และครูนำผลจากการประเมินผลมาวางแผนพัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

4) ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ข้าราชการครูและคณะครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ข้าราชการครูและคณะครูสามารถบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ และผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมในการบังคับบัญชาข้าราชการครูในโรงเรียน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารและข้าราชการครูร่วมมือกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียนด้วยความสามัคคี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยที่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมเป็นสำคัญ โดยโรงเรียนต้องรับผิดชอบงานมากมาย ข้าราชการครูไม่เพียงแต่ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนเพียงอย่างเดียว ดังนั้นแล้วข้าราชการครูต้องเข้ารับการอบรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นจึงมีความสามารถ

ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี โดยที่คำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนเป็นหลัก และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนไว้ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนทุกคนต้องพยายาม ทำให้ได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน เพื่อที่จะรองรับการประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทำให้ประสิทธิผลด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนไว้ อยู่ใน ระดับมาก สอดคล้องกับผลงานวิจัย ของชัชวาล คำแข่ง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง คุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัด เขตการศึกษา 1 พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน อยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับผลงานวิจัยของดารณี คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของสถานศึกษา ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ และผู้บริหาร สถานศึกษาให้การยอมรับและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีความสัมพันธ์ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะ เป็นผู้ที่มิวิสัยทัศน์กว้างไกล คิดการไกล มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตามและยินดี ปฏิบัติงานร่วมกัน ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน จึงจะสามารถบริหารจัดการ โรงเรียนให้มี ประสิทธิภาพดีที่สุดในได้ ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้ สอดคล้องงานวิจัยของคานึง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก มีความสัมพันธ์กัน ในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับสูง ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัย ของสิริลักษณ์ สุอังกะ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับ

ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเล พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสำคัญในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของกอบศักดิ์ มุลมัย (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ทุกด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นภัทร ทรัพย์ชม (2554) ได้ศึกษา ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ยุคตน์นท์ หวานกล้า (2555) ได้ศึกษา การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอ คลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยคู่ที่มีความสัมพันธ์สูงสุด ได้แก่ ด้านการบริหารงานบุคคล กับ วามพึงพอใจในการทำงานของครู และ ด้านความสามารถในการใช้ สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู และคู่ที่มีความสัมพันธ์กันต่ำสุด ได้แก่ ด้านการบริหาร งบประมาณ กับ ด้านความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า ตัวแปรทั้ง 14 ตัวแปรส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ภายใน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ร้อยละ 38.3 รองลงมา คือ สภาพการทำงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ร้อยละ 31.9 และ ลักษณะของงาน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ร้อยละ 29.9 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีความเข้าใจในความรู้สึกของข้าราชการครูข้าราชการครูจึงมีแรงจูงใจในการทำงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มศักยภาพอย่างแท้จริง อุทิศตนให้กับการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Atchison and Lefferts (1972) ได้ทำการศึกษา ผลขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในการทำงานตามทฤษฎีของ Herzberg ที่มีต่อทำให้ความรู้สึกและเป็นตัวหนูงำล้างหรือมีอิทธิพลในการทำงานของศึกษานิเทศก์ พบว่า ปัจจัยจูงใจทำให้มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ไม่เป็นตัวหนูงำล้างหรือไม่มีอิทธิพลให้การทำงานลดน้อยลง ส่วนองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน ความเป็นอยู่ส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด เมื่อเรียงลำดับความสำคัญแล้ว ได้แก่ ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน นโยบายและการบริหาร นอกจากนี้ยังพบว่า ผลการศึกษาดังกล่าว เมื่อเปรียบเทียบระดับเพศชายกับเพศหญิงแล้ว ไม่แตกต่างกันและมีรายได้ไม่เท่ากัน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุทัยวรรณ โขชื่น (2546) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียง ผลการศึกษาตัวแปรทั้ง 11 ตัว ที่นำมาศึกษา มีตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริลักษณ์ สุอังคะ (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกเฉียง ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกเฉียง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกเฉียง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ซึ่งผลการพยากรณ์แบบขั้นตอนโดยเลือกรูปแบบที่ดีที่สุดในการนำเสนอพบว่า ความสัมพันธ์ภายใน ($X_{3,5}$) การกระตุ้นทางปัญญา ($X_{1,3}$) ลักษณะของงาน ($X_{2,3}$) สภาพการทำงาน ($X_{3,4}$) ความสำเร็จของงาน ($X_{2,1}$) เงินเดือน ($X_{3,3}$) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($X_{1,4}$) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 53.7 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางกระแสความเปลี่ยนแปลงเป็นยุคโลกาภิวัตน์ เป็นยุคของการแข่งขัน ยุคของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ พัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิด เจอจันท์ จงสถิตอยู่ (2544) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน เช่น การศึกษา กล้าคิด กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลงให้ทันกับเหตุการณ์ต่าง ๆ ในยุคปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนใช้แรงจูงใจในการ โน้มน้าวและกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้คำแนะนำปรึกษา ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะตามศักยภาพ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และให้แรงเสริมข้าราชการครูเมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้สามารถส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิผลที่ดี ดังที่ Bass (1988, p. 5) กล่าวว่า การบริหารทุก ๆ องค์การจะประสบความสำเร็จ บรรลุผลหรือสำเร็จตามเป้าหมาย และก่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนได้จะต้องประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับงานวิจัยของภารดี อนันต์นารี (2545) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า คุณลักษณะผู้นำร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ได้ร้อยละ 79.00 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของประยงค์ ชูรักษ์ (2548) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรและผลการปฏิบัติงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย เอกชน พบว่า ศักยภาพการจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยของสุรีย์รัตน์ นนท์ตุลา (2550) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 4 มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก ได้รับการสนับสนุนทางสังคม อยู่ในระดับมาก มีสุขภาพจิต อยู่ในระดับมาก มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ อยู่ในระดับมาก มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก 2) สนับสนุนทางสังคม สุขภาพจิต แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานและแรงจูงใจ

ไฟสั้มฤทธิ์ สามารถร่วมกันพยากรณ์ ภาวะผู้นำได้ร้อยละ 55.40 โดยที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้มากที่สุด รองลงมา คือ แรงจูงใจไฟสั้มฤทธิ์ ตามลำดับ สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของงามตา ธาณีวรรณ (2553) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่ยโสธร ด้านปัจจัยด้านแรงจูงใจ เป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายโสธร โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ ร้อยละ 34.90 สอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ McKenzie (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศของโรงเรียนกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่ ภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจ การติดต่อ สื่อสาร การตัดสินใจ ปฏิสัมพันธ์ของครู การกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน การควบคุมงาน ผลของ งานตามเป้าหมาย และการฝึกอบรม พบว่า ตัวแปรด้านแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของ โรงเรียน โดยมีอำนาจการพยากรณ์เท่ากับ ร้อยละ 66

จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994 p. 15) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่นำพากลุ่ม ไปสู่ทิศทางใหม่ มีความสามารถที่ช่วยให้สมาชิก ขององค์กรตระหนักว่าเป้าหมายทั้งหมดขององค์กรเป็นอย่างไร และสามารถที่จะช่วยให้องค์กร บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1961 p.100) ที่พบว่า แรงจูงใจไฟสั้มฤทธิ์ เป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จ โดยผู้ที่มีแรงจูงใจไฟสั้มฤทธิ์มีลักษณะปรารถนาการกระทำใด ๆ ให้เป็นผลสำเร็จ จะเห็นได้ว่า ปัจจัยดังกล่าวเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ต่อการบริหารงานให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ฉะนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยยึด ความแตกต่างของข้าราชการครูแต่ละคนเป็นหลัก ให้ข้าราชการครูรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง มีความสำคัญในการปฏิบัติงานต่าง ๆ และปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยกระตุ้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านลักษณะของงาน ฉะนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา โดยงานที่ทำงานต้องมีลักษณะที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ และจำนวนข้าราชการครูในโรงเรียนต้องมีความเหมาะสมกับสภาพและปริมาณของงาน

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ปัจจัยค้ำจุน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านเงินเดือน ฉะนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ควรใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุง พัฒนา โดยใช้การนิเทศติดตามงาน เป็นตัวสนับสนุนผลตอบแทนในการทำงานตามความรู้ ความสามารถ และความทุ่มเทในการพัฒนาองค์กรตามวิสัยทัศน์

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดังนั้นแล้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สามารถนำมาพัฒนาและเสริมสร้างผู้บริหารโรงเรียนให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดังนั้นแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปัจจัยต่าง ๆ ไปใช้ในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับข้าราชการครู เพื่อให้ข้าราชการครูในโรงเรียนมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและเพื่อให้องค์กรพัฒนาอย่างมีคุณภาพต่อไป

6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 คือ ด้าน ความสัมพันธ์ภายใน (X_{35}) การกระตุ้นทางปัญญา (X_{13}) ลักษณะของงาน (X_{23}) สภาพการทำงาน (X_{34}) ความสำเร็จของงาน (X_{21}) เงินเดือน (X_{33}) และ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_{14}) ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประสิทธิผลตามเป้าหมายได้

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ฉะนั้นควรได้มีการศึกษาเชิงลึก หรือการวิจัยซ้ำ (Replication) โดยใช้เทคนิคการวิจัย

อื่น เช่น การวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแสวงหาข้อเท็จจริงเพื่อพัฒนาประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับโรงเรียน

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูที่ส่งผลกระทบต่อปัจจัยอื่น เช่น วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น
3. ควรมีการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือ บรรยากาศขององค์กร

บรรณานุกรม

- กรมวิชาการ. (2552). การประกันคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ: กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระแสด ชนะวงษ์. (2546). ภาวะผู้นำ “Thick face black heart”. วารสารการบริหารและธุรกิจการ
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 3(8), 16-20.
- กวี วงศ์พุด. (2550). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ.
- กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ
ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี
เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา,
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กัลป์ยานี บุตรดีวงศ์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
และการบริหาร โรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับประสิทธิผลของ โรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- ขวัญตา เกื้อกูลรัฐ. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
ขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี
เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา,
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
- คำนิง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กร
แห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2542). ภาวะผู้นำ. ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคลิยา ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3.
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.

- งามตา ธานีวรรณ. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา โสธร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เจริญศรี พันปี. (2553). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่บริหารงานตามกฎหมายกระทรวงว่าด้วยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการ. คุษณินิพนธ์ครุศาสตรคุษณินิพนธ์, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2544). *รายงานปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: อมรินทร์.*
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจ การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- ชลธิชา อนันต์นาวิ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ��ชวาล คำเซ่ง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย บูรพา.*
- ชาญชัย ไชยคำภา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1. ปริญญาบัตรครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.*
- ชาญเดช วีรกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับขวัญในการ ปฏิบัติงาน ของบุคลากรสังกัดสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินภูมิภาคที่ 5 (จังหวัด อุบลราชธานี). วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.*

- ชูดากา จึงประสิทธิ์. (2555). *แรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ชุมพล เปี่ยมศรี. (2545). *ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดฉะเชิงเทรา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- คารณิ คงกระพันธ์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ดำรง ศรีอร่าม. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา*
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2547). *หลักการจัดการ-หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2).* กรุงเทพฯ: เพิ่มทรัพย์การพิมพ์.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.*
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. (2545). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน.* กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล (พิมพ์ครั้งที่ 8).* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนิด ทองอาจ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- ชร สุนทรายุทธ์. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติทางการศึกษา.* กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์
- ชวัช บุญยมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.*

- นภัทร ทรัพย์ชม. (2554). *ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- นฤทธิ์ แสงสุขสว่าง. (2552). *การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การของ โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. คุษฎีนิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- นิติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย บูรพา.*
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กซ์เพรส.*
- บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535). การอ้างประชากรเมื่อใช้เครื่องมือแบบมาตราส่วน ประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร*, 3(1), 22-25.
- บุญโสม ดีเลิศ. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีนครินทร์.*
- บุษบารวณ วุฒิสักดิ์. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ประยงค์ ชูรักย์. (2548). *พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน. คุษฎีนิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ปรีชา เขียรประดิษฐ์. (2555). *ผู้นำ: “ปัจจัยความสำเร็จขององค์กร”*. เข้าถึงได้จาก <http://www.prdnorth.in.th>
- ปรีชา ทศน์ละไม. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*

- ปิติญ ปฎิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จามจรีโปรดักท์.
- พรศรี นิยมแก้ว. (ม.ป.ป.). *ประมวลสาระการอบรม โครงการพัฒนาสถานศึกษาสู่การบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พุทธศักราช 2542*. ชลบุรี: ศูนย์ปฏิบัติงานเขตพื้นที่การศึกษาเขตที่ 2 จังหวัด ชลบุรี.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พิณสุดา สิริขันธ์ศรี. (2552). *รายงานการวิจัยเรื่องภาพการศึกษาไทยในอนาคต 10-20 ปี*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดีการพิมพ์.
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- พิมพ์พรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน เทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ราชภัฏเลย.
- ไพเราะ พัดดาสิงห์. (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการส่งเสริม การวิจัยชั้นเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอ่างทอง*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- ภคนิศย์ นาสมศรี. (2557). *การศึกษาความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคที่ส่งผล ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภรณี กิ์บุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลขององค์การ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ภารดี อนันต์นารี. (2552). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). *รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู*. คุยฎินิพนธ์ปรัชญาคุยฎินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ยุคพันธ์ หวานฉ่ำ. (2555). *การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ = leadership*. กรุงเทพฯ: Diamond in Business World.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. คุยฎินิพนธ์วิทยาศาสตรคุยฎินิพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 28, 31-48.
- ริเรืองรอง รัตนวิไลสกุล. (2540). *มนุษย์สัมพันธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: คณะศิลปศาสตร์ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- รุ่งกานต์ รอดเรือง. (2546). *ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรียม สุขกล้า. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสุขภาพองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันชัย ชงชัย. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรม โรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

- วโร เฟ็งสัวส์ดี. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. คุยฎีนิพนธ์การศึกษา คุยฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วินัย คำประดิษฐ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดาก เขต 1-2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิรัตน์ มะโนวัฒนา. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชบุรี.
- วิวัฒน์ ศรีธรรมมา. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอโพธารอง จังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2542). การบริหาร หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา เรื่อง “ภาวะผู้นำ”. กรุงเทพฯ: อักษรวิพัฒน์.
- วีระวัฒน์ ปันนิตมัย. (2544). การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: ชีระป้อมวรรณกรรม.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา: คุณลักษณะของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. วารสารวิชาการ, 3(1), 131-136.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศุภกิจ สานุสัจย์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมคิด กลัปดี. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 12. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

- สมเดช สีแสง. (2542). *คู่มือบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา*. ชัยนาท: ชมรมพัฒนาความรู้ด้านระเบียบ
กฎหมาย.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร. *ผู้จัดการ*, 2(8), 5-6.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ*. ระยอง: พี.เอส. การพิมพ์ ระยอง.
- สรายุทธ์ เศรษฐขจร. (2546). บทบาทของผู้บริหาร...สู่ความสำเร็จขององค์กร. *วารสารบริหาร
การศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 2(4), 27-30.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). *ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน: การพัฒนา
และการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2558). *แผนปฏิบัติการประจำปี
ปีงบประมาณ 2558*. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2541). *การประกันคุณภาพการศึกษาใจ.
กรุงเทพฯ: โครงการประกันคุณภาพการศึกษา.*
- สิทธิพงษ์ ใจผูก. (2547). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของข้าราชการระดับผู้บริหาร
โรงเรียนในสังกัดอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- สิริลักษณ์ สุอังคะ. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของ
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่
พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บุคส์ลิงค์.
- สุพจน์ สุขสบาย. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของครูผู้สอนกับประสิทธิผล
ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สุริรัตน์ นนพ์ตุลา. (2550). *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน: กรณีศึกษาผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลาราชธานี เขต 4*. วิทยานิพนธ์
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

- สุวิระ ทรงเมตตา. (2541). *เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาข้าราชการตำรวจ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2538). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษาในประมวลสารวิชา ประสพการณ์ วิชาชีพบัณฑิตบริหารการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- โสภณ ม่วงทอง. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. คุยฉินิพนธ์การศึกษาคุยฉินิพนธ์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรวรรณ อุ่นวิเศษ. (2549). *คุณภาพการทำงานของข้าราชการครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อริยา คูหา. (2546). *แรงจูงใจและอารมณ์*. สงขลา: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- อังคณา ที่ภูเวียง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับทีมงานที่มีประสิทธิผลของโรงเรียนอนุบาล ในจังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อาคม วัดไชสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อำภา ปิยารมณ. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อิสระ บุญญะฤทธิ และรัตติกรณ์ จงวิศาล. (2547). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสมรรถนะ บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 30, 122-132.
- อุทัยวรรณ โชชน์. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อุบล สุวรรณศรี. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth*. New York: Free Press.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Atchison, T. J., & Lefferts, E. A. (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25(1), 53-64.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Character and authentic transformational leadership*. n.b.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bennis, W. G. (1971). *The concept of organizational health in changing organizational*. New York: McGraw-Hill.
- Best, J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Blake, R., & Mouton, J. S. (1985). "Presidential (grid) styles". *Training and Development Journal*, 3, 30-34.
- Bowditch, J. L., & Buono, F. (1990). *A primer on organizational behavior* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Buzzi, M. J. (1990). *The relationship of school effectiveness to selected dimensions of principals' instructional leadership in elementary school in the State of Connecticut*. Unpublished doctoral dissertation. U.S.A.: University of Bridgeport.
- Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey: Practice Hall.
- Daff, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. New York: Dryden.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5th ed.). TX: The Dryden.
- Dejnozka, E. L. (1983). *Education administration glossary*. Connecticut: Greenwood.

- Dessler, G. (1986). *Organizational theory: Integrating structure and behavior* (2nd ed.). New Jersey, Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Dubrin, A. J. (1998). *Organization theory interesting structure and behavior* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Dubrin, J. A., & Ireland, R. D. (1993). *Management organization* (2nd ed.). Ohio south Western College.
- Egan, S. D. (2001). *Motivation and satisfaction of chicago public school teachers: Analysis based on the herzberg motivation theory*. Retried from <http://www.lib.umi.com/dissertations/>
- Fiedler, F. E. (1987). *New approaches to effective leadership: Cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1988) . *Organizational: Structure, process, behavior*. Texas: Business.
- Greenleaf, R. (2003). *The servant-leader within: A transformative path*. New York: Paulist.
- Griffin, G. R. (1999). *The power game: How to use the black art of corporate and personal power to get the results you want*. Oxford Capstone.
- Hallinger, P. (1985). *The principal's impact on student achievement. Paper presented at the annual meeting of the Northeast Education Research Association (NERA)*. New York: Kerhonksen.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1950). *Principal succession: Establishing leadership in school*. New York: Albany Press.
- Hersey. P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utillizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F. (1965). The motivation to work among finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393-402.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Syndeman, B. B. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hoy, W. K., & Ferguson, J. (1985). A theoretical framework and exploration of organizational effectiveness of school. *Education Administration Quarterly*, 21, 117-134.

- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2003). *Studies in leading and organizing schools*. Greenwich, CT: Information Age.
- 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.
- Keller, R. T. (1995). Transformational leaders make a difference. *Research Technology Management*, 38(3), 41-44.
- Kellerman B. (1984). *Leadership: Multidisciplinary perspectives*. New York: Prentice-hall.
- Koontz, H., & Weihrich, D. H. (1988). *Management*. Auckland: McGraw-Hill.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1987). *The leadership challenge: How to get extraordinary thing done in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Kuhnert, R., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental analysis. *Academy of Management Review*, 12, 648-657.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (1996). *Toward an explanation of variation in teacher perceptions of transformational school leadership*. California: Corwin.
- Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale*. New York: Wiley & Son.
- Lippitt, R. O., & White, R.K. (1960). *Autocracy and democracy: An experimental inquiry*. New York: Harper & Brothers.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Educational administration: concepts and practice* (3rd ed.). Australia: Wadsworth.
- Luthans, F. (1992). *Organisational behaviour* (9th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Mahoney, T. A., & Weitzel, W. (1969). Managerial model of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 14, 357-365.
- Manz, C. C., & Sims., H. J. (1989). *Super leadership: Lead other to lead themselves*. New York: Prentice-hall.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personnality*. New York: Harper and Row.

- McCall, M. W. Jr., & Lombardo, M. M. (1983). *Off the track: Why and how successful executives get derailed*. Greenboro, New York: Centre for Creative Leadership.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: The Free Press.
- McFarland, D. E. (1979). *Management: Foundation & practices* (5th ed.). New York: Macmillan Publishing.
- McKenzie, M. (1987). Characteristics of school climate as determinants of effective schools. *Dissertation Abstracts International*, 47(12), 4257-A.
- Morphet, E. L., Johns, R. L., & Roller, T. L. (1982). *Educational organizational and administration* (4th ed). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mott, R. M. (1972). *Organization effectiveness*. Santa Monica: Good Year.
- Murphy, J. (1999). Reconnecting teaching and school administration: A call for a unified profession. *UCEA Review*, 40(2), 1-3.
- Murray, M. F. (1988). A study of transformational leadership organization effectiveness and demographics in selected small college settings. *Dissertation Abstracts International*, 50(07A), 1880.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Boston: Pearson.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and Teamwork*. San Francisco: Jossey Bass.
- Parson, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: Free Press.
- Picard, B. H. (1986). Teacher motivation: Perceptions of teachers and school officials (satisfaction, intrinsic considerations, financial, merit, recognition. Doctoral dissertation, The University of Nebraska-Lincoln, 1986. *Dissertation Abstracts International*, 47-04, AAI8614470.
- Porter, G., & Beyerlein, M. (2000). *Historic roots of team theory and practice*. Netherland: Kluwer.
- Reid, K., Hopkins, D., & Holly, P. (1987). *Towards the Effective School*. Oxford: Blackwell.
- Robbins, S. P. (1978). *Administrative process*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Schwartz, B. (1980). *Psychology of learning and behavior*. New York: W. W. Norton.
- Smith, M., & Purkey, S. (1983). Effective school: A review. *The Elementary School Journal*, 83, 427-462.

- Steers, R. M. (1997). *Organization effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, Calif: Good Year.
- Stewart, M. (1985). *Social policy in the third world: The dilemmas of underdevelopment*. London: Wheatsheaf 220pp.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Theera, S. (1987). *Organizational climate and effectiveness of college of physical education in Thailand*. Philippine: University of Northern Philippines.
- Tichy, N. M., & Ulrich, D. O. (1991). "The leadership challenge: A call for the transformational leader" in *organizational behavior: readings, cases and exercise* (2nd ed). Ontario: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Woolfolk, A. E. (1995). *Educational psychology* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง แบบสอบถามชุดนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อวัดการรับรู้ของข้าราชการครู แล้วนำผล
ไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นความจริงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และ
เพิ่มประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ซึ่งมีข้อชี้แจงดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. แบบสอบถามชุดนี้มี 4 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ท่านสามารถแสดงความคิดเห็นได้อิสระ การตอบแบบสอบถาม ไม่มีถูกหรือผิด
จะไม่กระทบกระเทือนต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด ข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยจะนำไปศึกษา
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยเท่านั้น โปรดตอบให้ครบทุกข้อ โดยไม่ต้องระบุชื่อผู้ตอบในแบบสอบถาม

นางสาวชมพูนุท มีหิรัญ

นิสิตปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย / ลงใน หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. ขนาดโรงเรียน

- ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1-120 คน)
- ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121-600 คน)
- ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 601-1,500 คน)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 21 ข้อ แต่ละข้อได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และมีตัวเลขแสดงระดับการปฏิบัติ ให้ท่านพิจารณาตามการรับรู้ของท่านว่าผู้บริหารของท่านได้มีพฤติกรรมการบริหารในแต่ละข้อที่กำหนดนั้น อยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (/) ในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” ในมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

- 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบ่อยมาก
- 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบ่อย
- 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นบางครั้ง
- 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
- 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำที่ไม่เคยเกิดขึ้น

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | อิทธิพลแบบอุดมการณ์ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ข้าราชการครูในโรงเรียน | | | | | | |
| 2. | ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นในการทำงาน จนเป็นที่ยอมรับทั้งในและนอกโรงเรียน | | | | | | |
| 3. | ผู้บริหารมีความเสียสละทั้งเวลา งบประมาณ และอื่น ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวม | | | | | | |
| 4. | ผู้บริหารมีความกล้าคิดเพื่อให้การดำเนินงาน บรรลุวิสัยทัศน์ ที่วางไว้ | | | | | | |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 5. | ผู้บริหารมีความกล้าทำเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ | | | | | | |
| 6. | ผู้บริหารมีความกล้าตัดสินใจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้ | | | | | | |
| 7. | การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่ที่วางไว้ | | | | | | |
| 8. | ผู้บริหารสร้างความสามัคคีในโรงเรียนเมื่อมีการปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติตามร่วมกัน | | | | | | |
| 9. | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ | | | | | | |
| 10. | ผู้บริหารให้ความไว้วางใจในการปฏิบัติงานของครูในทุกขั้นตอนของการทำงาน | | | | | | |
| 11. | ผู้บริหารให้แรงเสริมเมื่อครูปฏิบัติงานสำเร็จและให้กำลังใจ พร้อมคำแนะนำสำหรับผู้ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน | | | | | | |
| 12. | การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูทำวิจัย เพื่อแก้ปัญหาการจัดการเรียนการสอน | | | | | | |
| 13. | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดและแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา | | | | | | |
| 14. | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูใช้สื่อการสอนที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน | | | | | | |
| 15. | ผู้บริหารนำเสนอความรู้ด้านแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนของโรงเรียน | | | | | | |

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 16. | ผู้บริหารนำข่าวสารการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ หรือ ความรู้ใหม่ ๆ มาเผยแพร่อย่างสม่ำเสมอ | | | | | | |
| 17. | การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูปฏิบัติ โดยพิจารณาจากความสามารถและความถนัด ของแต่ละบุคคล | | | | | | |
| 18. | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาความสามารถ ของตนเองอย่างสม่ำเสมอ | | | | | | |
| 19. | ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนด้วยความเสมอภาค | | | | | | |
| 20. | ผู้บริหารให้คำแนะนำและเป็นທີ່ปรึกษา ในการทำงานของครู | | | | | | |
| 21. | ผู้บริหารให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ วางแผนการทำงาน | | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจของข้าราชการครูในการปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 38 ข้อ แต่ละข้อได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผล
ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และมีตัวเลขแสดงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ให้ท่านพิจารณาว่า ท่านได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละข้อที่กำหนดนั้น อยู่ในระดับใด เมื่อ
พิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (/) ในช่อง “ระดับแรงจูงใจ” ในมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

- 5 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

| ข้อที่ | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|----------------------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| ปัจจัยกระตุ้น | | | | | | | |
| 1. | ความสำเร็จของงาน ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ทุกขั้นตอน | | | | | | |
| 2. | ท่านมีความภูมิใจในความสำเร็จของงาน ที่ท่านปฏิบัติ | | | | | | |
| 3. | การยอมรับนับถือ ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 4. | ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 5. | ท่านได้รับคำยกย่องชมเชยจากการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 6. | ท่านได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานพิเศษ | | | | | | |
| 7. | ท่านได้รับรางวัลจากการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 8. | ลักษณะของงาน งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริม ให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | | | | | | |
| 9. | ข้าราชการครูในหน่วยงานมีจำนวนเหมาะสม กับสภาพและปริมาณของงาน | | | | | | |
| 10. | ท่านมีความรู้สึกรู้สึกลักษณะของงาน ในหน้าที่ที่รับผิดชอบ | | | | | | |
| 11. | ลักษณะงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาส ให้มีการพัฒนาศักยภาพท่านได้อย่างเต็มที่ | | | | | | |
| 12. | ความรับผิดชอบ ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น | | | | | | |
| 13. | ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ | | | | | | |

| ข้อที่ | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------------------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 14. | ความก้าวหน้า ท่านได้รับพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เป็นไปตามระบบคุณธรรม จริยธรรม | | | | | | |
| 15. | ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับ ที่สูงขึ้น | | | | | | |
| 16. | ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรม และศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ | | | | | | |
| 17. | ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้า ตามความรู้ ความสามารถและสายงาน | | | | | | |
| 18. | งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน | | | | | | |
| ปัจจัยจำแนก | | | | | | | |
| 19. | นโยบายและการบริหารงาน โรงเรียนของท่านมีการวางแผน ดำเนินการ ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง | | | | | | |
| 20. | ผู้บริหารและข้าราชการครูร่วมกันจัดทำ แผนปฏิบัติการของโรงเรียน โดยทุกคน มีส่วนร่วมกันคิดและวางแผน | | | | | | |
| 21. | ผู้บริหารใช้ความสามารถในการโน้มน้าว จิตใจข้าราชการครูให้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถ | | | | | | |
| 22. | ผู้บริหารของท่านมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถให้แก่ข้าราชการครู อย่างเหมาะสม | | | | | | |
| 23. | นโยบายการบริหารงานต่าง ๆ ง่าย ต่อการนำไปปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | | |

| ข้อที่ | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 24. | การนิเทศงาน ผู้บริหารแนะนำการปฏิบัติงานข้าราชการครู แบบกัลยาณมิตร | | | | | | |
| 25. | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้ แลกเปลี่ยน และแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ | | | | | | |
| 26. | ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน | | | | | | |
| 27. | ผู้บริหารมีการบริหารงานในโรงเรียน อย่างบริสุทธิ์ ยุติธรรม | | | | | | |
| 28. | เงินเดือน เงินเดือนที่ท่านได้รับเหมาะสมกับปริมาณ งานที่ปฏิบัติ | | | | | | |
| 29. | การพิจารณาความดีความชอบ มีความเหมาะสมยุติธรรม | | | | | | |
| 30. | โรงเรียนจัดสวัสดิการทางการเงินด้านต่าง ๆ ให้กับข้าราชการครูในโรงเรียน | | | | | | |
| 31. | เงินเดือนที่ท่านได้รับมีความพอเพียง ต่อการใช้จ่าย | | | | | | |
| 32. | สภาพการทำงาน โรงเรียนของท่านมีสภาพแวดล้อมที่เอื้อ ต่อการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 33. | โรงเรียนของท่านมีการจัดห้องเรียน เป็นสัดส่วน มีความเหมาะสม | | | | | | |
| 34. | โรงเรียน และบริเวณโดยรอบ มีการจัดแหล่ง เรียนรู้เพื่อให้นักเรียนสามารถศึกษาหาความรู้ นอกห้องเรียนได้ | | | | | | |

| ข้อที่ | แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 35. | ความสัมพันธ์ภายใน ข้าราชการครูในโรงเรียนของท่านมีความรัก ความสามัคคีกันเป็นอย่างดี | | | | | | |
| 36. | ท่านได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม การปฏิบัติงานต่าง ๆ จากเพื่อนข้าราชการครู อยู่เสมอ | | | | | | |
| 37. | ท่านมีการปรึกษาหารือกันในการทำงาน ระหว่างเพื่อนข้าราชการครู | | | | | | |
| 38. | ผู้บริหารมีความเป็นกันเองกับข้าราชการครู ทุกคน | | | | | | |

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง แบบสอบถามมีทั้งหมด 19 ข้อ แต่ละข้อได้กำหนดข้อมูลเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
และมีตัวเลขแสดงระดับประสิทธิผลด้านต่าง ๆ ให้ท่านพิจารณาว่า โรงเรียนของท่านได้มี
ประสิทธิผลในแต่ละข้อที่กำหนดนั้น อยู่ในระดับใด เมื่อพิจารณาแล้วทำเครื่องหมาย (/) ในช่อง
“ระดับประสิทธิผล” ในมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale)

- 5 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลมาก
- 3 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีประสิทธิผลน้อยที่สุด

| ข้อที่ | ประสิทธิผลของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|--|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. | ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนโรงเรียนของท่านมีความสามารถ ทางการเรียน ในระดับสูง | | | | | | |
| 2. | นักเรียนโรงเรียนของท่านสามารถเข้าศึกษา ต่อในระดับที่สูงได้เพิ่มขึ้น | | | | | | |
| 3. | นักเรียนโรงเรียนของท่านได้รับรางวัล ทางวิชาการจากภาครัฐ หรือเอกชน หรือหน่วยงานอื่น ๆ | | | | | | |
| 4. | การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของ โรงเรียนเป็นที่ยอมรับ และชื่นชมของ ผู้ปกครองนักเรียน | | | | | | |
| 5. | ความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่าน มาโรงเรียนทันตามเวลาที่กำหนด | | | | | | |
| 6. | นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่าน มีความประพฤติเรียบร้อย มีระเบียบวินัย | | | | | | |
| 7. | นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | | | | | | |
| 8. | ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีความพึงพอใจ ในระเบียบวินัย คุณธรรม ความประพฤติ ของนักเรียนในโรงเรียนของท่าน | | | | | | |
| 9. | นักเรียนส่วนใหญ่ในโรงเรียนของท่าน เป็นผู้ที่ยอมรับฟังเหตุผล ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น | | | | | | |

| ข้อที่ | ประสิทธิผลของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 10. | ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา โรงเรียน คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการพัฒนา นวัตกรรมขึ้นใช้ ในการเรียนการสอนเสมอ | | | | | | |
| 11. | คณะครูในโรงเรียนของท่านมีการนำผลงาน การทดสอบนักเรียนมาเป็นข้อมูล ในการวางแผน เพื่อจัดโครงการและกิจกรรม พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน | | | | | | |
| 12. | โรงเรียนของท่านมีการประชุม ทบทวน เป้าหมายและนโยบายการจัดการศึกษา ตลอดจนปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของท้องถิ่นทุกปี | | | | | | |
| 13. | โรงเรียนสามารถสร้างบรรยากาศให้ สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น | | | | | | |
| 14. | โรงเรียนของท่านสามารถปรับตัวให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมได้ดีในสังคมปัจจุบัน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว | | | | | | |
| 15. | ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายใน โรงเรียน ท่านและคณะครูร่วมมือกันแก้ปัญหาของ โรงเรียนด้วยความสามัคคี | | | | | | |
| 16. | ท่านมีความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา เมื่อมีความขัดแย้ง หรือแตกความสามัคคีของคณะครู | | | | | | |
| 17. | ท่านและคณะครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง ประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ | | | | | | |

| ข้อที่ | ประสิทธิผลของโรงเรียน | ระดับการปฏิบัติ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------|---|-----------------|---|---|---|---|--------------------|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| 18. | ท่านและคณะครูสามารถบริหารโรงเรียนให้มีคุณภาพสามารถแข่งขันกับโรงเรียนอื่นได้ | | | | | | |
| 19. | ผู้บริหารใช้วิธีการประนีประนอมในการบังคับบัญชาข้าราชการครูในโรงเรียน | | | | | | |

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งในการให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถามครั้งนี้
 ชมพูนุท มีหิรัญ

ภาคผนวก ข

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 32 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (<i>r</i>) |
|-----|----------------------------------|
| 1 | .57 |
| 2 | .50 |
| 3 | .38 |
| 4 | .55 |
| 5 | .47 |
| 6 | .40 |
| 7 | .54 |
| 8 | .62 |
| 9 | .55 |
| 10 | .60 |
| 11 | .57 |
| 12 | .50 |
| 13 | .54 |
| 14 | .59 |
| 15 | .34 |
| 16 | .44 |
| 17 | .60 |
| 18 | .61 |
| 19 | .58 |
| 20 | .33 |
| 21 | .51 |

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.89

ตารางที่ 33 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3

| ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (<i>r</i>) | ข้อ | ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (<i>r</i>) |
|-----|----------------------------------|-----|----------------------------------|
| 22 | .50 | 45 | .26 |
| 23 | .25 | 46 | .44 |
| 24 | .47 | 47 | .32 |
| 25 | .58 | 48 | .59 |
| 26 | .55 | 49 | .31 |
| 27 | .49 | 50 | .50 |
| 28 | .46 | 51 | .52 |
| 29 | .31 | 52 | .43 |
| 30 | .24 | 53 | .39 |
| 31 | .43 | 54 | .39 |
| 32 | .38 | 55 | .41 |
| 33 | .26 | 56 | .28 |
| 34 | .42 | 57 | .46 |
| 35 | .30 | 58 | .45 |
| 36 | .38 | 59 | .49 |
| 37 | .42 | | |
| 38 | .44 | | |
| 39 | .58 | | |
| 40 | .27 | | |
| 41 | .35 | | |
| 42 | .49 | | |
| 43 | .56 | | |
| 44 | .63 | | |

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.90

ตารางที่ 34 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

| ข้อคำถาม | ค่าอำนาจจำแนก |
|----------|---------------|
| 60 | .46 |
| 61 | .27 |
| 62 | .56 |
| 63 | .58 |
| 64 | .42 |
| 65 | .65 |
| 66 | .56 |
| 67 | .47 |
| 68 | .49 |
| 69 | .67 |
| 70 | .40 |
| 71 | .42 |
| 72 | .22 |
| 73 | .48 |
| 74 | .32 |
| 75 | .55 |
| 76 | .44 |
| 77 | .25 |
| 78 | .45 |

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.86