

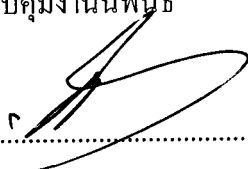
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

วีรศักดิ์ ปกป้อง

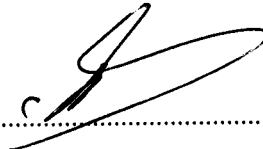
งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ วีรศักดิ์ ปกป้อง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

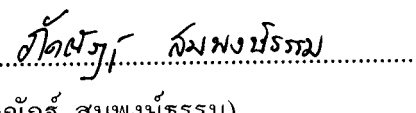
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์


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

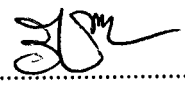
คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


..... ประธาน
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


..... กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


..... กรรมการ
(ดร.ภคณัฐ สมพงษ์ธรรม)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)
วันที่ ๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องด้วยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก ดร.สมุทรรชานาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับคำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ

ขอขอบพระคุณ ดร.สมุทรรชานาญ ดร.สุรัตน์ ไชยชมพู่ ดร.ภักดี ภูมิจิต สมพงษ์ธรรม คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำ ในสิ่งที่เป็ประโยชน์ เพื่อมาปรับแก้งานนิพนธ์ ให้มีความถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และนางศรีณัชชญา เจริญชัยวัช ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลสุนทรภู่ ที่กรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณเพื่อน ๆ รวมถึง ผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือตลอดมา จนประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำที่ทรงคุณค่า และได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยนี้จนประสบความสำเร็จด้วยดี

วิรัชศักดิ์ ปกป้อง

58920464: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู/

โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

วิธีคิด ปกป้อง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ

กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 (THE RELATIONSHIP BETWEEN

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF TEACHERS IN CHONBURI

2 SCHOOL CLUSTER) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สมุทรา ชำนาญ, กศ.ด. 138 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปีการศึกษา 2559 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607) ได้กลุ่มตัวอย่าง 212 คน เครื่องมือที่ใช้ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จำนวน 33 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .30-.76 และค่าความเชื่อมั่น .94 ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จำนวน 49 ข้อ โดยมีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .31-.85 และค่าความเชื่อมั่น .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านปัจจัยค้ำจุน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

58920464: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ WORK MOTIVATION/ TEACHERS IN CHONBURI 2 SCHOOL CLUSTER.

WEERASAK POGPORNG: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF TEACHERS IN CHONBURI 2 SCHOOL CLUSTER.

ADVISOR: SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 138 P. 2017.

The objectives of this research was to study the relationship between transformational leadership and work motivation of teachers in Chonburi 2 school cluster. The sample in this study was 212 teachers in Sahawittayakhet 2. The number of sample was consulted by the Krejcie and Morgan's table (Krejcie & Morgan, 1970, p. 607).Data collection instrument in this study was a five-point-rating-scale questionnaire where part 1 asked 33 questions concerning transformational leadership of their administrator. This section of the questionnaire has its item discriminating power between .30-.76. The reliability of this questionnaire was .94. Another 49 questions in part 2 asked questions concerning work motivation of the teachers. In this part, its item discriminating power was between .31-.85. The reliability of this questionnaire was .97. The statistical methods used in this study were Average (\bar{X}), Standard Deviation (SD), and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research reached the following conclusions:

1. Transformational leadership of administrator of teachers in Chonburi 2 School cluster both in general and each aspect was at a high level. The top 4 areas of transformational leadership of the teacher were 1) idealize influence, 2) intellectual stimulation 3) inspirational motivation, and 4) individualized consideration.
2. Work motivation of school teacher in Chonburi 2 School cluster both in general and each aspect was at a high level. The top 5 factors which could motivation of school teachers were 1) the achievement of work, 2) career development, 3) types of work, 4) being accepted by other, 5) responsibility. When considering each aspect of the Hygiene factors, this study found that most teachers valued 1) salary, 2) management policies, 3) work conditions, 4) relationship with other people, and 5) relationship with their supervisors.
3. This study found that the relationship between transformational leadership and work motivation of teachers in Chonburi 2 school cluster was positive at a moderate level with statistically significantly difference at 0.05 level. However, the relationship between transformational leadership and hygiene factor showed a positive relationship at a low level with statistically significantly difference at 0.05 level.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และบริบทโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	15
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio.....	26
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	32
ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ชเบอร์เกอร์.....	43
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู.....	52
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	54
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62
การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	63
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
การจัดกระทำข้อมูล.....	64
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	66
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	87
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
อภิปรายผล.....	90
ข้อเสนอแนะ.....	106
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวก.....	120
ภาคผนวก ก.....	121
ภาคผนวก ข.....	125
ภาคผนวก ค.....	135
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	138

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ปัจจัยสองกลุ่มที่เปรียบเทียบกัน..... 56
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย..... 62
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้าน..... 69
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ..... 69
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ..... 71
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา..... 72
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมุ่งความสำคัญเป็น รายบุคคล..... 73
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมรายด้าน..... 74
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสำเร็จของงาน..... 75
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ..... 76
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ..... 77
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความรับผิดชอบ..... 78
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่..... 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	80
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	81
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทน.....	82
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น.....	83
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านสภาพการทำงาน.....	84
19 ค่าสัมประสิทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยจูงใจ.....	85
20 ค่าสัมประสิทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน.....	85
21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2	136
22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2	137

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 รูปแบบภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard.....	24

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันกันสูง โลกมีการเชื่อมโยงกันมากขึ้น ซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข้อมูลข่าวสารเผยแพร่อย่างรวดเร็ว และมีบทบาทในวิถีชีวิตของคนจนแยกไม่ออกผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านข้อมูลข่าวสารย่อมเป็นผู้ที่ได้เปรียบและดำรงอยู่ในสังคมแห่งการแข่งขันได้ ประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันถือว่าเป็นภัยคุกคามต่อการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรมและสังคม (ถาวรดี อนันต์นาควิ, 2551, หน้า 321) การเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ทำให้บุคคลต้องปรับตัวทั้งในชีวิต ครอบครัว โรงเรียน รวมทั้งหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องการความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบในหน้าที่ ความขยันหมั่นเพียร ความตั้งใจในการทำงาน รวมถึงผู้ใต้บังคับบัญชาก็ต้องการหัวหน้าที่มีความเข้าใจถึงความรู้ลึกและปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานอันมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงาน (ปรีชาพร วงศ์อนุตร โรจน์, 2542, หน้า 17) ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแนวทางการศึกษาของสถานศึกษา และมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ โดยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมรู้จักใช้อำนาจที่เหมาะสมทำให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของผู้บริหารนั้นจึงขึ้นอยู่กับการใช้การบริหารภาวะผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่สามารถศึกษาได้จากตำราเพียงอย่างเดียว และไม่มีแบบผู้นำที่ใช้ได้ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้บริหารจึงต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำในการบริหารจัดการด้านการศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นการแก้ปัญหาทางการศึกษาอย่างครอบคลุม (โกวิท ฉวีรักษ์, 2551, หน้า 2)

การปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยในปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก มีการดำเนินการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร ปฏิรูปหลักสูตร ปฏิรูปผู้บริหาร ครูและลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษาและยกระดับให้เท่าเทียมสากลและส่วนหนึ่งที่ถูกให้ความสำคัญที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือ ภาวะผู้นำที่ต้องนำการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่ เพื่อประยุกต์งานให้เกิดความก้าวหน้า (สุกัญญา เริ่มรัตน์, 2554, หน้า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงานให้ทันสมัย มีการปฏิบัติงานในลักษณะที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของแต่ละคน ที่ต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และ

เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์และสภาพแวดล้อม โดยให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสริมสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ร่วมงาน จนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน (อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ, 2551, หน้า 5)

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานเป็นอย่างมาก ผู้บริหารต้องทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นและต้องทำความเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานในแนวทางที่ต้องการ แรงจูงใจจึงถูกนำมาใช้เพื่อช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อความสำเร็จขององค์กร แรงจูงใจไม่สามารถสังเกตหรือวัดได้โดยตรง แรงจูงใจจะถูกอ้างอิงจากพฤติกรรมของบุคคลเป็นจำนวนมาก ทั้งทฤษฎีเก่าและทฤษฎีใหม่ แรงจูงใจเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องทำหน้าที่จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา พนักงานหรือคนงานของตนให้ทำงานอย่างกระตือรือร้นมากขึ้น การจูงใจให้คนตั้งใจปฏิบัติงานนั้นจะต้องพยายามหาหนทางปรับปรุงสมรรถภาพ และความพอใจของคน โดยวิธีสร้างคุณค่าในงานนั้นให้เกิดขึ้นสำหรับคนที่จะทำ หรืออีกนัยหนึ่ง คือ ให้มีขอบเขตที่กว้างขึ้นสำหรับตอบสนองความสำเร็จตามความพึงพอใจและการเชิดชูฐานะมากขึ้น ในงานนั้นท้าทายยิ่งขึ้นชวนให้รับผิดชอบมากขึ้นเพื่อโอกาสที่จะก้าวหน้าและเติบโตยิ่งขึ้น เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะสร้างความเจริญมั่นคงให้กับหน่วยงาน ควรมีการวางแผนเป็นสำคัญ คือ การจัดสร้างความเข้าใจในตัวบุคลากร การจัดกิจกรรมให้เกิดมนุษยสัมพันธ์ การใช้แรงจูงใจ การประสานข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ให้ความเป็นกันเอง ให้สิ่งจูงใจและโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของงาน (เสถียร เหลืองอร่าม, 2526, หน้า 149-151 อ้างถึงใน ชูชาติ โชติเสน, 2551) ผู้บริหารที่มีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงานที่ดี ย่อมเป็นบุคคลที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วย ผู้บริหารจึงเป็นบุคคลสำคัญที่ต้องใช้ความระมัดระวังในการจัดการกิจ เพราะการปฏิบัติงานที่ขาดประสิทธิภาพ ส่วนหนึ่งเกิดจากการใช้อำนาจของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้อำนาจในการตัดสินใจ สั่งการควบคุม ดูแล ชี้แนะ บำรุงขวัญและกำลังใจให้บุคลากรและผู้ร่วมงาน ให้มีความกระตือรือร้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง (นิตยา แสนใจกล้า, 2548, หน้า 76) ดังนั้น สถานศึกษาจะบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมกันของครูและบุคลากรในสถานศึกษา การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้น ได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจเข้าถึงความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและจูงใจบุคลากรให้เกิดความรู้สึกรักที่อยากจะอุทิศตนเพื่องาน (สายัณห์ ตากมัจฉา, 2546, หน้า 1 อ้างถึงใน ณัฐธิมา อินทร โคราษ, 2558, หน้า 3) ต้องคอยกระตุ้นจูงใจบุคลากรให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขวัญเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและงานที่ตนทำอยู่ ซึ่งอาจจะเป็นทั้งความรู้สึกที่ดีและไม่ดี

หากบุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานและสภาพแวดล้อมของงาน ตลอดทั้งมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน บุคลากรจะทำงานด้วยความสุขและความตั้งใจโดยมุ่งหวังที่จะให้ภาระหน้าที่ การงานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ (อาคม วัชโรสง, 2547, หน้า 122)

โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ประกอบด้วยโรงเรียนมัธยมศึกษา 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพานทอง โรงเรียนพานทองสาขานูถัมภ์ โรงเรียนพนัสพิทยาคาร โรงเรียนอุทกวิทยาคม โรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร โรงเรียนเกาะโพธิ์ด้วยงามวิทยาและ โรงเรียนบ่อทองวังจันทร์วิทยา ประสบปัญหาเรื่องการบริหาร โรงเรียนและการบริหารงานวิชาการ ยังไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร ส่วนหนึ่งเป็นมาจากการขาดบุคลากร เนื่องจากครุมีการขอย้าย เพื่อกลับไปปฏิบัติงานในถิ่นฐานเดิมของตน ซึ่งอาจส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ทำให้ครูสอนไม่ตรงเอก ครูทำการสอนในหลายวิชา หรือทำการสอนคนละหลายคาบต่อสัปดาห์ ทำให้ภาระงานของครูเพิ่มมากขึ้น ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจึงเกิดได้ไม่เต็มที่ รวมไปถึง ด้านสวัสดิการที่ไม่เอื้ออำนวยความสะดวกให้กับครูเท่าที่ควร เช่น บ้านพักครูที่มีไม่เพียงพอต่อ ความต้องการขอพักอาศัย ทำให้การทำงานของครูไม่สะดวกและเป็นการเพิ่มภาระให้กับครูมากยิ่งขึ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จึงให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในสังกัดให้มีคุณภาพและส่งเสริมการสร้าง แรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร เพราะหากครูผู้สอนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว ปัญหาต่าง ๆ ก็จะหมดไปเห็นได้อย่างชัดเจนจากผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การมาปฏิบัติงาน สาย การย้ายไปสังกัดและปฏิบัติในหน่วยงานอื่น ซึ่งหากครูในโรงเรียนมีแรงจูงใจสูงแล้วก็จะมีความมุ่งมั่น ตั้งใจทุ่มเททำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จบรรลุ เป้าหมาย (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558, หน้า 12-13)

จากสภาพปัญหาดังกล่าวและการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ดังกล่าวข้างต้น ยังขาดการติดตามและศึกษาความสัมพันธ์ของ การบริหารงานโดยใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ว่ามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เป็นอย่างไร ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นหนึ่งในบุคลากรในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จึงสนใจที่จะศึกษาถึง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เพื่อนำผลของการศึกษามาเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่ เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางการบริหารให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นข้อมูลในการสร้าง แรงจูงใจให้กับบุคลากรใน โรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น มีความสุข ในการทำงาน ทำให้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

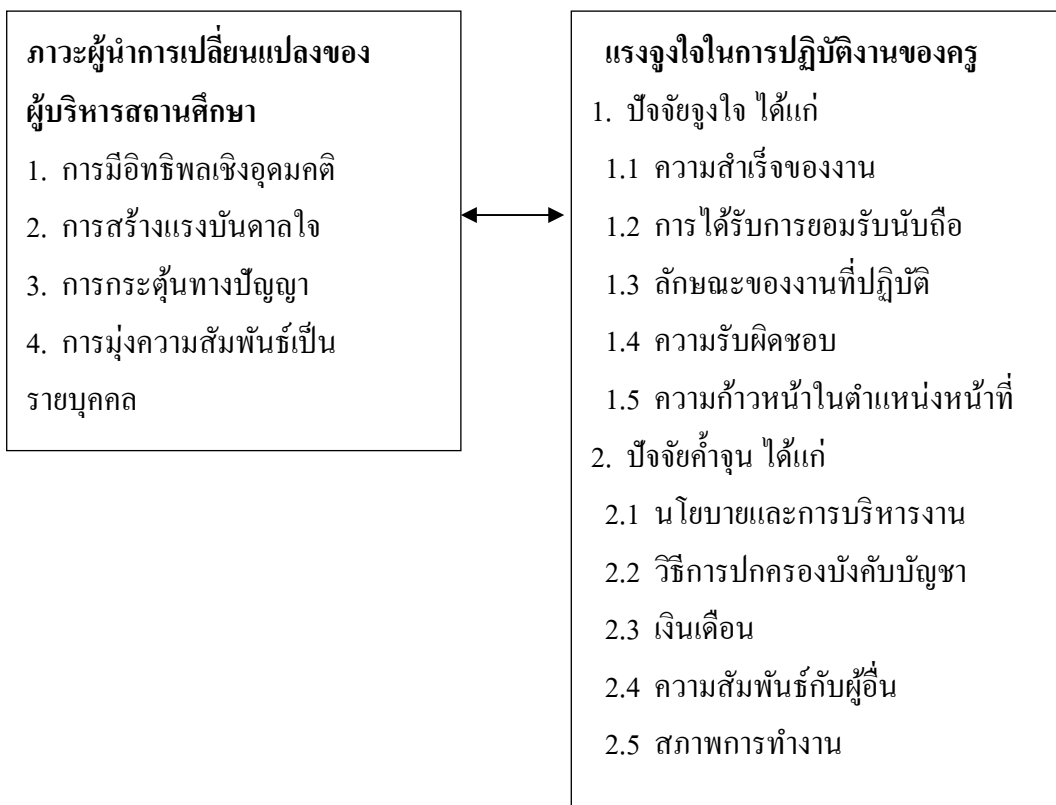
สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดและทฤษฎีเบื้องต้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษา (Transformational leadership) ตามแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญาและ
 - 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และแนวคิดแรงจูงใจอาศัยแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, pp. 113-115) ใน 2 ปัจจัย รวม 10 ด้าน คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
 - 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบ และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) นโยบายและการบริหารงาน
 - 2) วิธีการปกครองบังคับบัญชา 3) เงินเดือน 4) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และ 5) สภาพการทำงาน
- เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อการปรับปรุงและใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานอย่างเหมาะสมและสมดุล ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของสถานศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา นำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานที่จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและทำให้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นแนวทางสำหรับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา สามารถนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนางานและนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลในการอบรมและพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990, p. 19) จำแนกคุณลักษณะของผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 4 แบบ คือ

- 1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้แก่

- 2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
 - 2.1.1 ความสำเร็จของงาน
 - 2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 - 2.1.4 ความรับผิดชอบ
 - 2.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

2.2 ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- 2.2.1 นโยบายและการบริหารงาน
- 2.2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
- 2.2.3 เงินเดือน
- 2.2.4 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
- 2.2.5 สภาพการทำงาน

ขอบเขตด้านประชากร

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 471 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้จากการใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607) และการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามโรงเรียน โดยทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 212 คน

ขอบเขตด้านตัวแปรที่ศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990, p. 19) ใน 4 ด้าน ได้แก่

- 1.1 การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ
- 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา
- 1.4 การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ใน 2 ปัจจัย ได้แก่

- 2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
 - 2.1.1 ความสำเร็จของงาน
 - 2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
 - 2.1.4 ความรับผิดชอบ
 - 2.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

- 2.2 ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่
 - 2.2.1 นโยบายและการบริหารงาน
 - 2.2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา
 - 2.2.3 เงินเดือน
 - 2.2.4 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
 - 2.2.5 สภาพการทำงาน

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการศึกษาวิจัยได้ให้นิยามของศัพท์เฉพาะ ดังนี้
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ที่แสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะโน้มน้าว

ชักจูง ให้ผู้ตามมีการยกระดับความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามให้มีสูงขึ้น โดยปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และดีกว่าเก่าแบบที่เคยเป็น โดยมีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติเป็นแบบอย่าง เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วยกัน ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ไม่ใช่อำนาจในทางที่ไม่ดี และหาผลประโยชน์เข้าตนเอง แต่จะประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้นำมีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และความทุ่มเทในการทำงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน มีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูง ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ และมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน และมีการให้กำลังใจกับผู้ร่วมงาน

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็น โดยการกระตุ้น ให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และทำให้ผู้ตามมีความต้องการที่จะหาทางแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อทำให้เกิดสิ่งดีใหม่ ๆ และสร้างสรรค์ขึ้นมา

4. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลหมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออก ในการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ และมีการวิเคราะห์ความสามารถของผู้ร่วมงานในแต่ละคน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง ความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติหน้าที่ และความรับผิดชอบของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย จิตใจ จนทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่การสอนตามที่ได้รับมอบหมายและบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน และมีความรู้สึกมีความสุข เมื่อได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสามารถวัดได้ด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและปรับปรุงขึ้น ประกอบด้วย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับเนื้อหาที่ปฏิบัติเอง บุคคลจะได้รับการจูงใจให้เพิ่มผลผลิตด้วยปัจจัยเหล่านี้

1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 สามารถทำงานได้สำเร็จอย่างเรียบร้อยดี สามารถดำเนินงานหรือปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา สามารถแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และเกิดความพอใจในผลการปฏิบัติงานและเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ

1.2 การได้การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย ยกย่องหรือว่าการแสดงความยินดี ให้กำลังใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสื่อถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลที่ผู้อื่นให้การยอมรับมนความรู้ ความสามารถ ส่งผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงาน ให้ได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 การได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ตนสนใจและถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างตั้งใจและสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ตามที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 และแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีต่อการพิจารณาให้มีความดีความชอบให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนที่สูงขึ้นและได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นจากเดิม

2. ปัจจัยคำจูน หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่เกี่ยวข้องหรือรู้สึกทางลบกับงานที่ปฏิบัติและเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมที่พวกเขาทำงาน

2.1 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางในการบริหารงานโรงเรียน การมอบหมายงาน การจัดระเบียบระบบงานที่มีประสิทธิภาพ และครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน

2.2 การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบจากระเบียบหรือข้อบังคับในสถานศึกษา การควบคุมดูแลเป็นไปด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียม และผู้บังคับบัญชาสั่งการ ตัดสินใจ เอาใจใส่ และใช้อำนาจกำกับติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

2.3 เงินเดือน หมายถึง ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้รับค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และมีโอกาสได้เลื่อนขั้นเงินเดือนสูงขึ้นตามคุณภาพของงาน

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การประสานสัมพันธ์ของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

2.5 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อม โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เช่น สภาพการทำงาน ห้องพักครู ห้องเรียน อาคารเรียน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียนและการคมนาคม

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งหรือผู้ได้รับแต่งตั้งให้รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ครู หมายถึง ข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปีการศึกษา 2559

โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 18 โดยมีการรวมกลุ่มโรงเรียนในเขตอำเภอพานทอง อำเภอพนัสนิคม และอำเภอเกาะจันทร์ จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพานทอง โรงเรียนพานทองสหอนุพัฒน์ โรงเรียนพนัสนิคมพิทยาคาร โรงเรียนอุทกวิทยาคม โรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร โรงเรียนเกาะโพธิ์ด้วยงามวิทยา และโรงเรียนบ่อทองวังจันทร์วิทยา

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง หน่วยงานของรัฐภายใต้การควบคุมของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้อง กับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นศึกษา และการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา รวมถึงรับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 คู่มือรับผิดชอบในเขตจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

บทที่ 2

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และบริบทโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. ทฤษฎีแรงจูงใจของ เฮิร์ชเบอร์ก
6. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 และบริบทโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ประวัติความเป็นมา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศจัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 18 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558, หน้า 1-5) เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2552 โดยมีสำนักงานตั้งอยู่ที่สำนักงานบริหารยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาที่ 5 เลขที่ 111/ 200 หมู่ที่ 1 ตำบลหนองไม้แดง อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และมีพิธีเปิดในวันที่ 27 พฤษภาคม พ.ศ. 2552 โดยมี นายอำนาจ เวียงผล ผู้อำนวยการ โรงเรียนชลบุรี “สุขบท” เป็นประธานคณะกรรมการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 18 ต่อมา นายอำนาจ เวียงผล เกษียณอายุราชการ นายอภิสิทธิ์ รื่นจิตร ผู้อำนวยการ โรงเรียนชลราษฎรอำรุง เป็นประธานคณะกรรมการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ศูนย์ที่ 18 คนต่อมา

กลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีบทบาทหน้าที่ในการรับผิดชอบเฉพาะการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา จำนวน 50 โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โดยมีข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษาที่จัดและให้บริการทางการศึกษา
ขั้นพื้นฐานดังนี้

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จะเป็นผู้นำของเขตพื้นที่การศึกษา
ในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล และให้บริการ
ทางการศึกษาอย่างมีมาตรฐาน ครอบคลุมและทั่วถึง

พันธกิจ

1. เร่งรัดพัฒนาผู้เรียนให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานระดับชาติและสากล
2. เสริมสร้าง โอกาสและทางเลือกการศึกษาให้นักเรียนทุกคน ทุกกลุ่มได้รับการศึกษา
ระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึง
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สามารถประกันคุณภาพการศึกษาแก่ผู้เรียน
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษาเป็นพลังขับเคลื่อนและ
ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

1. นักเรียนมีความรู้ ความสามารถตามมาตรฐานชาติและมาตรฐานสากล มีทักษะการคิด
วิเศษิตพอเพียง ประยุกต์ใช้วิถีชีวิตไทย สู่การเปลี่ยนแปลงในประชาคม โลกได้อย่างมีคุณภาพ
2. เยาวชนทุกคน ทุกกลุ่ม ทั้งเยาวชนทั่วไป ผู้พิการ ด้อยโอกาส กลุ่มพิเศษอื่น ๆ ได้รับการ
การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอย่างทั่วถึง
3. สถานศึกษามีความเข้มแข็ง มีระบบประกันคุณภาพที่ได้มาตรฐาน
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษามีความเข้มแข็งเป็นพลังขับเคลื่อนและ
ให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวชี้วัดความสำเร็จ

1. มีผลสัมฤทธิ์การทดสอบวิชาหลักระดับชาติ (O-NET) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
2. นักเรียนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์
มีวิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์
3. นักเรียนทุกคนมีทักษะในการใช้และการเรียนผ่านเครือข่ายคอมพิวเตอร์
4. นักเรียนอย่างน้อยร้อยละ 75 มีการดำเนินวิถีชีวิตแบบพอเพียง
5. สถานศึกษาระดับตำบลขึ้นไปมีการใช้ภาษาอังกฤษในการจัดการเรียนการสอน
อย่างน้อย 2 รายวิชา โดยมีเป้าหมายระดับตำบลร้อยละ 50 ระดับอำเภอร้อยละ 70 และ โรงเรียน
มาตรฐานสากลร้อยละ100

6. อัตราการเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 (ม.1) และมัธยมศึกษาปีที่ 4 (ม.4) เป็นร้อยละ 100 และร้อยละ 95 ตามลำดับ
7. อัตราการเข้าเรียนระดับ มัธยมต้น และมัธยมปลายเป็นร้อยละ 100 และร้อยละ 95 ตามลำดับ
8. เยาวชนในกลุ่มพิการ ด้อยโอกาส กลุ่มพิเศษอื่น ๆ ที่จบระดับประถมศึกษาได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาทุกคน
9. ผู้สำเร็จการศึกษาระดับ ม.ต้น ทุกคนค้นพบทางเลือกในการศึกษาต่อตามความถนัดและความสนใจของตนเอง
10. สถานศึกษาทุกแห่งผ่านการรับรองของ สมศ.
11. สถานศึกษาทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพภายในตามแนวทางของ สพฐ.
12. โรงเรียนดีประจำตำบล โรงเรียนดีประจำอำเภอและโรงเรียนมาตรฐานสากล อย่างน้อยร้อยละ 80 ของแต่ละประเภท ผ่านการประเมินมาตรฐานตามที่กำหนด
13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมผ่านการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด
ยุทธศาสตร์

1. การเร่งรัดพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาในวิชาหลัก
2. การเสริมพัฒนาทักษะการคิด
3. การเสริมสร้างและพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยี
4. การส่งเสริมวิถีพอเพียง
5. การส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ
6. การเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับเยาวชนทั่วไป
7. การเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับผู้พิการด้อยโอกาสและกลุ่มพิเศษ
8. การเสริมสร้างทางเลือกในการได้รับการศึกษา
9. การพัฒนาสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพ
10. การพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพ

บริบทการจัดการศึกษาสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

การจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขต คือ ความพยายามเพื่อจัดรูปแบบการศึกษาเพื่อสนองเจตนารมณ์ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยในเรื่องการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ

1. ให้ทุกคนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม
2. ให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพใกล้เคียงหรือทัดเทียมกัน
3. เป็นบริการการศึกษาที่อำนวยความสะดวกแก่ผู้เรียน

4. เนื่องจากรัฐมีทรัพยากรจำกัด รัฐจึงต้องคำนึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการจัดการด้วย (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2541, หน้า 1)

เครือข่ายสหวิทยาเขตอาจเกิดขึ้นได้ใน 3รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ 1 เป็นระบบพึ่งพาที่เกิดขึ้นในระนาบเดียวกันในสถานศึกษาสังกัดเดียวกัน เช่น ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษากับประถมศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษากับมัธยมศึกษา เป็นต้น ซึ่งมีลักษณะคล้ายระบบกลุ่มโรงเรียนในปัจจุบัน

2. รูปแบบที่ 2 เป็นระบบพึ่งพาระหว่างสถานศึกษาที่อยู่ต่างระนาบกัน เช่น ระหว่างโรงเรียนประถมศึกษากับมัธยมศึกษา ระหว่างมัธยมศึกษากับอุดมศึกษาหรืออาจเกิดขึ้นทั้งประถมศึกษามัธยมศึกษาอุดมศึกษาและอื่น ๆ

3. รูปแบบที่ 3 เป็นระบบพึ่งพาระหว่างสถานศึกษาที่ผสมผสานระหว่างระนาบ หรือระดับเดียวกันกับที่มีได้อยู่ในระนาบเดียวกัน ทั้งสถานศึกษาในระบบกึ่งระบบ และนอกระบบ และรวมถึงการร่วมกันจัดการศึกษาระหว่างแหล่ง หรือสถานศึกษาที่แตกต่างกันอย่างหลากหลาย ด้วยรูปแบบการจัดการศึกษาที่พึงประสงค์ภายใต้ความเชื่อที่ว่าทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันจัดการศึกษา เพื่อให้คนทั้งหมดได้รับการศึกษาที่ดีนั้น อาจต้องอาศัยความร่วมมือ พึ่งพาในหลาย ๆ รูปแบบ โดยหวังให้การศึกษาที่ดีมีคุณภาพบังเกิดขึ้นกับทุกคน เป็นสำคัญ

หัวใจของความร่วมมืออีกประการหนึ่ง ก็คือ ความทั่วถึงและความสะดวกในการได้รับการศึกษาของผู้เรียน ดังนั้น การร่วมมือที่เหมาะสมจึงควรเป็นการร่วมมือระหว่างสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน ถ้าการจัดการศึกษายึด “พื้นที่” เป็นศูนย์บริการให้การศึกษาเป็นหลัก ทุกสถานศึกษาในพื้นที่เดียวกันก็จักต้องร่วมมือกันอย่างใกล้ชิด เพื่อสนองตอบความต้องการทางการศึกษาแก่ประชาชนในพื้นที่ของตน และในเวลาเดียวกันประชาชนในพื้นที่ก็จะต้องห่วงใยเอาใจใส่ดูแล ให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือการศึกษาในพื้นที่ของตน การร่วมมือกันระหว่างสถานศึกษาและประชาชนในพื้นที่เดียวกัน ก็จะสนองตอบต่อความเชื่อเรื่อง “การศึกษาเพื่อคนทุกคนและคนทุกคนเพื่อการศึกษา”

สรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการ สร้างความเข้มแข็งเป็นพลังขับเคลื่อนและให้บริการทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการแบ่งกลุ่มโรงเรียนออกเป็นสหวิทยาเขต เพื่อประโยชน์ในการร่วมมือกันในการบริหารจัดการ การจัดการศึกษาของโรงเรียนในเขตเดียวกันเพื่อการจัดการศึกษาทำให้เกิดจากการร่วมมือกันของทุกคน ทุกฝ่าย ทุกสถานศึกษา ทุกสังกัด ที่อยู่ในพื้นที่เดียวกัน เพื่อให้ทุกคนได้เรียนด้วยความสะดวกและเรียนอย่างมีคุณภาพและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การกำหนดสหวิทยาเขต

การกำหนดสหวิทยาเขต คือ การกำหนดกรอบของขอบเขตบริการทางการศึกษาการมีกรอบพื้นที่บริการที่ชัดเจนจะเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการวางแผนจัดการศึกษา เพื่อให้ทุกคนได้เรียนอย่างทั่วถึง กรอบพื้นที่บริการควรมีขนาดเหมาะสมไม่เล็กหรือใหญ่เกินไป คำนึงถึงลักษณะของชุมชน ถ้าชุมชนนั้นมีลักษณะเป็นชุมชนเอกพันธ์ ก็ควรจัดให้อยู่ร่วมในเขตบริการเดียวกันในหนึ่งเขตการบริการการศึกษา คือ หนึ่งสหวิทยาเขต คือ หนึ่งกลุ่มของสถานศึกษาที่จะต้องวางแผนจัดบริการทางการศึกษาร่วมกัน โดยมีจุดมุ่งหมายว่าให้ทุกคนในพื้นที่ได้มีที่เรียนได้อย่างทั่วถึงทุกคน ในเขตบริการหนึ่งหรือในกลุ่มสหวิทยาเขตหนึ่ง จะมีสถานศึกษาได้หลายประเภทในเวลาเดียวกัน ตามความจำเป็น จำนวนสถานศึกษาขึ้นอยู่กับความหนาแน่นของชุมชน เพื่อประโยชน์ในการรับและส่งต่อนักเรียนได้อย่างต่อเนื่องกันไป สะดวก และเหมาะสม ในที่นี้จะเน้นเฉพาะสถานศึกษาที่จัดเพื่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจะพิจารณาแหล่งเรียนรู้อื่น หรือสถานศึกษาระดับอื่นที่จะสนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เป็นส่วนประกอบ การจัดสหวิทยาเขตในพื้นที่บริการนี้จะไม่คำนึงถึงสังกัดของสถานศึกษา แต่จะคำนึงถึงการบริการจัดการศึกษาเป็นสำคัญ (พนม พงษ์ไพบูลย์, 2541, หน้า 2)

สหวิทยาเขต ชลบุรี 2

สหวิทยาเขตชลบุรี 2 เป็นหนึ่งในจำนวนหกสหวิทยาเขตในเขตชลบุรีประกอบด้วยสถานศึกษาในภาครัฐและเอกชน โดยในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตในการศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ที่เป็นโรงเรียนของรัฐ โดยมีการรวมกลุ่มโรงเรียนในเขตอำเภอพานทอง อำเภอพนัสนิคม และอำเภอเกาะจันทร์ จำนวน 8 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนพานทอง โรงเรียนพานทองสหภาพชนูปถัมภ์ โรงเรียนพนัสนิคมพิทยาคาร โรงเรียนอุทกวิทยาคม โรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร โรงเรียนเกาะโพธิ์ด้วยงามวิทยา และโรงเรียนบ่อทองวังจันทร์วิทยา ซึ่งมีที่ตั้งสถานศึกษาอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียงกัน มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพคล้ายคลึงกันและมีความสัมพันธ์ในการจัดการศึกษา

ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ

ความหมายของผู้นำ (Leader) ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของผู้นำไว้หลายลักษณะ ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547, หน้า 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น

วาสนา สุขประเสริฐ (2547, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจและอิทธิพลเหนือคนในกลุ่มอื่น สามารถชักจูง โน้มน้าวให้คนในกลุ่มร่วมมือกันทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

ขนิษฐา โพธิ์สินธุ์ (2550, หน้า 3) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่น อาจจะเป็นพลังอำนาจหรืออิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ สามารถที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการแลกเปลี่ยนได้ เป็นผู้ที่มีความสามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งได้ และงานนั้นสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ผู้ร่วมงานเชื่อฟังด้วยความเต็มใจ มีความเต็มใจ มีความมั่นใจในการทำงาน มีความเคารพนับถือ และได้รับความร่วมมือด้วยความจริงใจ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 196) ได้ให้ความหมายร่วมกันว่า ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

นฤมล นามเอี่ยม (2550, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่เป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มคนนั้นให้การยอมรับ และมีอิทธิพลในการโน้มน้าวจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของตน มีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงาน มีการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น

วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 3) ให้ความหมายผู้นำ (Leader) ไว้ว่า ผู้นำจะเป็นเพียงบุคคลที่ยอมรับหรือยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่น เป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ และมีสติปัญญาหลักแหลม

Bennis (1984, pp. 15-16) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การในด้านเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การนี้ขึ้นอยู่กับความตระหนักรู้ในความสำคัญของคุณภาพขององค์การ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน

Gimmatteo (1981, p. 2) กล่าวว่า การเป็นผู้นำการเป็นความสามารถที่จะกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ ความเฉลียวฉลาดของคนอื่นให้เกิดประโยชน์ การเป็นผู้นำสมัยใหม่จะต้องเปลี่ยนจากการบัญชางานและการควบคุม เป็นการกำกับและการกระตุ้น

Kuhnert (1995 p. 469 อ้างถึงใน กาญจนนา วงศ์อินทร์, 2557, หน้า 15) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำจะบริหารงานโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ระหว่างผู้ตามซึ่งอาจจะทำตนประเภท “ครับผม” ไม่ออกความคิดเห็นขัดแย้งหรือแม้จะไม่เห็นด้วย ทำงานตามที่คุณสั่ง เพื่อแลกเปลี่ยนกับความก้าวหน้าทางราชการ หรือแลกเปลี่ยนเป็นเพื่อนกับตำแหน่งหน้าที่กัน โดยผู้นำแบบแลกเปลี่ยน จะใช้วิธีการเจรจาต่อรอง (Bargaining) มากที่สุด

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น และมีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งได้ด้วย ความเต็มใจ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ปริมปราง พรหมมาณพ (2549, หน้า 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในภาวะสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติงานและมีความเข้าใจตรงกัน และร่วมใจกับผู้นำ ดำเนินงานจนบรรลุผลสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550, หน้า 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

ธวัชชัย บุญยมติ (2550, หน้า 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการคลบคลานใจให้บุคคลหรือกลุ่มคนให้ทำงานด้วยความสมัครใจ เต็มใจ จนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

วีรยา พวงไทย (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการของบุคคลในการใช้ความสามารถใช้อำนาจในการชักจูง กระตุ้น และโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เพื่อที่จะให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคล แสดงอำนาจของผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพและอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ และอำนาจนั้นจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับ

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

Hogan (1994, p. 493) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัว และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับสวัสดิภาพของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มและมีความสามารถที่จะจูงใจคน ชักจูง และโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจให้ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories)

การเป็นผู้นำตามแนวความคิดนี้ คือ การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมกับผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้ อาจจะมาจกพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางกาย ซึ่ง (Aristotle) เชื่อว่าความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดเป็นทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory of leadership) ซึ่งเชื่อกันมาจนถึง ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำ โดยเชิงคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้ที่มีลักษณะทางกาย และจิตวิทยาของผู้นำนั้น เกี่ยวข้องหรือพยายามอธิบายพฤติกรรมผู้นำนั้น ดังนั้น ผู้ที่มีความเชื่อตามแนวคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำว่า แตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไป ซึ่งสามารถแยกออกได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกาย พบว่า ผู้นำที่เป็นหัวหน้าต้องมีความสูง และน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย 2) ลักษณะทางสติปัญญา พบว่า ผู้นำต้องมีความสามารถทางสมองสูงกว่าบุคคลอื่น 3) ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การปรับตัว การมีลักษณะเด่น การรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 327-328)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับคุณลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมกับผู้นำหรือไม่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral theories)

ในปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูด และสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แบบภาวะผู้นำ (Leadership style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมาก คือ พฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงาน โดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment theory)

1. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

Lewin, et al., (1993 อ้างถึงใน กาญจน์ เรื่องมนตรี, 2549, หน้า 49) นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษารูปได้ว่า

1.1 ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด

1.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ

1.3 ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม

1.5 ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด

พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้ นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำงานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

2. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ไปรษณีย์ พงศ์รังสรรค์ (2558, หน้า 15) ได้สรุปการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอไว้ว่า การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน 2 มิติ คือ 1) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ (Initiative structure) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน 2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำ หน่วยงานหรือสมาชิก และเพื่อนร่วมงานให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

3. การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ไปรษณีย์ พงษ์ารังศักดิ์ (2558, หน้า 16) ได้สรุปการศึกษาภาวะผู้นำของนักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan studies) ที่ได้ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

- 1) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน (Employee center supervisors หรือ Human relation oriented) ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน (Production center supervisors หรือ Task-oriented) ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจมอบหมายงาน กำกับควบคุมกิจกรรมและการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

4. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน (Reddin)

Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ ได้แก่ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน

- 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
- 2) แบบแบ่งแยก (Seperated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์
- 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์

Reddin ได้เน้นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และในแต่ละสถานการณ์นั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

5. ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ (Reward and punishment theory)

Skinner (1971 อ้างถึงใน ขงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 157) กล่าวถึงแนวความคิดที่ผู้นำให้รางวัล (Reward) และการลงโทษ (Punishment) เป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงพฤติกรรมในสิ่งที่เขาต้องการ โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะเลือกใช้พฤติกรรม 4 ประเภท ดังต่อไปนี้

- 1) การให้รางวัลเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี เพื่อแสดงว่าผู้นำจะรับรู้ผลและชื่นชมในงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและต้องการให้เขาแสดงพฤติกรรมแบบนั้นอีก โดยการให้รางวัลทั้งโดยตรงหรือโดยอ้อมเป็นการตอบแทน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ ชื่นชมและมีกำลังใจในการทำงาน
- 2) การลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำผิด เพื่อแสดงว่าผู้นำรับทราบ และไม่พอใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ตั้งใจทำงานหรือทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร โดยไม่ต้องให้เกิดพฤติกรรมเช่นนั้นอีก เนื่องจากการลงโทษจะมีผลต่อจิตใจของบุคคล ผู้นำจึงสมควรมีมาตรการในการลงโทษ

ที่อยู่ธรรมและเป็นขั้นตอน เช่น ว่ากล่าวตักเตือน การบันทึกผลงาน หรือการลงโทษทางวินัย เป็นต้น 3) การให้รางวัลโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะให้รางวัลแต่ผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร เนื่องจากเขาเป็นพรรคพวกหรือผู้สนับสนุนของผู้นำหรืออาจจะให้รางวัลร่วมกับทุก ๆ คนในกลุ่ม 4) การลงโทษโดยไม่คำนึงถึงผลงาน ผู้นำจะลงโทษผู้ได้บังคับบัญชาโดยไม่คำนึงว่าการดำเนินงานของผู้ได้บังคับบัญชาจะเป็นอย่างไร

สรุปได้ว่าผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นการเน้นสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุด

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership) เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (Universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมในสถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กร โดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจ ดังนี้ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (1967) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของ House and Mitchell (1974) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1993) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton (1964)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler

Fiedler (1967) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency model of leadership) แนวคิดของ Fiedler นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่าน ๆ มา โดยพิจารณาว่า ผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง Fiedler ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational system) 2) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ นั่นคือ การปฏิบัติงานของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่าง ๆ

Fiedler ชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญของบุคคลคนเดียวกันอาจเปลี่ยนแปลงไปในแต่ละสถานการณ์ แต่แรงจูงใจที่แสดงแต่ละพฤติกรรมนั้น ๆ อาจไม่เปลี่ยนแปลงก็ได้ จากการที่ Fiedler สร้างแบบทดสอบชนิดสั้น ๆ ซึ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ

1. ผู้นำที่มีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task motivated) มุ่งในความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มีแรงจูงใจให้มุ่งสัมพันธ์ (Relationship motivated) มีความต้องการเห็นสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างบุคคล (Fiedler & Garcia, 1969 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, หน้า 86)

การควบคุมสถานการณ์ในตัวแบบของ Fiedler นั้นมีองค์ประกอบ 3 สถานการณ์ที่กำหนดการควบคุม ซึ่งได้แก่

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member relations) หมายถึง ทักษะและการยอมรับของสมาชิกในกลุ่มต่อตัวผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และระดับคุณภาพของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง โครงสร้างของงานต้องมีความชัดเจนใน 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา และความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ซึ่งเมื่อโครงสร้างงานชัดเจนผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้

3. อำนาจในตำแหน่ง (Position power) หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ นั่นคือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามอำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path-goal theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์ซึ่งปรับปรุงและพัฒนา โดย House and Mitchell (1974) ที่เรียกทฤษฎีนี้ว่า วิถีทาง-เป้าหมาย เพราะเป็นการอธิบายวิถีทาง (Path) ที่ผู้นำใช้ในการบรรลุเป้าหมาย (Goal) ทั้งที่เป็นเป้าหมายร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาในการหาวิถีทางที่ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย และช่วยในการขจัดอุปสรรคทั้งหลาย ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ พฤติกรรมผู้นำ และสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ (Directive leadership)
2. ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน (Achievement-oriented leadership)
3. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Participative leadership)
4. ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative leadership)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ดังนั้น ผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมในแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Hersey and Blanchard's situational theory)

Hersey and Blanchard (1978, pp. 261-263) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจของผู้ปฏิบัติงานในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard ได้แบ่งกลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่มด้วยกัน คือ

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับปานกลาง-สูง
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

ตามลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ
2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายและแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน
3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้ คือ เขามีความรู้ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญกับบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดม

ความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้าง ๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระ ในการดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง



ภาพที่ 2 รูปแบบภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard (1978, pp. 261-263 อ้างถึงใน
อำนาจ ทองโปร่ง, 2555)

สรุปได้ว่า ผู้นำตามสถานการณ์ คือ แนวคิดที่ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

ในปี ค.ศ. 1978 Burns ได้เขียนหนังสือชื่อ "Leadership" โดยเสนอแนวคิดภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

แลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่น คือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับภาระระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม (Burns) ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำดีที่สุด

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดย (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป Burns (1978; Mushinsky, 1997, p. 374 cited in Bass (1985, pp. 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น (Bass) เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่ใช้อำนาจแบบปกติ สัมพันธ์กับการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่ง Bass ได้ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉ้อโกง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวด ตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำแบบเทียม เช่น ฮิตเลอร์มุสโสลินี 3) มีผู้วิจัยบางคน กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้าง

แรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้น ใน
วัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้าง
บารมี

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass
ปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของ (Bass)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของ
การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี
Burns และ Bass เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็น
เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็น
การเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมี
การกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents)
และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มี
การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley et al., 1996, p. 412)

สรุปได้ว่า ผู้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นแนวคิด
สมัยใหม่ที่อาศัยแนวคิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมี
การกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ
ดังนั้น ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มาเป็น
ตัวแปรที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูในการวิจัยในครั้งนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 30) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงพฤติกรรม
หรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถ
ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับ
การพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของประเทศและโลก

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับ
พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร
มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน

ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทที่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกิน ความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็น งานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็น ปึงเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพ มากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

อารี กังสานุกุล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่ม พฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการ ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับ และกระบวนการซึ่งผู้นำ และผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรม และแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้น จูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อ จุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติ แก่ผู้ตามตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

Bass (1985, p. 14) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะ เปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดของลูกน้อง

Mushinsky (1997, p. 373) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็น กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้ อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

Schultz and Schultz (1998, p. 211) ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความเป็นผู้นำซึ่งผู้นำไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม แต่มีอิสระในการกระทำ ซึ่งจะ เปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบมุมมองของผู้ตาม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะโน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้ตามมีการยกระดับความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และดีกว่าเก่าแบบที่เคยเป็น

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio

Bass (1985) ได้แนวคิดภาวะผู้นำของ Burns มาพัฒนาและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามและความเกี่ยวข้องกัน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลง โดยการทำให้ผู้ตามมีความเต็มใจ มีความยินดีที่จะปฏิบัติงาน เกิดความจงรักภักดี ศรัทธาและมีความผูกพันต่อผู้นำเป็นแบบภาวะผู้นำที่มีลักษณะเป็นพลวัตภาวะผู้นำ เพื่อหาความเป็นภาวะสากลของผู้นำได้ องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ 1) ยกระดับความรู้สึกสำนึกของผู้ตาม โดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น 2) ทำให้ผู้ตามไม่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กรและนโยบาย 3) โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ (Maslow's need hierarchy theory) ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัยด้านความรัก ด้านความมีชื่อเสียงและด้านประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้นำจะต้องเปลี่ยนความต้องการในระดับแรก เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรัก เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น ตระหนักในการรับผิดชอบความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต (Maslow, 1970) ผู้นำจะต้องเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับแรก (First order of change) เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรัก เป็นความต้องการในระดับที่สูงขึ้น (Higher order of change) ได้แก่ ความตระหนัก (Burns, 1978; Bass, 1985) เพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวเองเพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่ประสบความสำเร็จ เป็นผลจากสิ่งที่ผู้นำกระทำต่อปทัสถาน (Norms) และค่านิยม (Values) ของวัฒนธรรมองค์กร (Organization culture) อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยค่านิยมหลักต่าง ๆ ปรัชญาพื้นฐาน เทคนิค การปฏิบัติ การเงิน และการให้ความสำคัญของความเป็นมนุษย์ การกระตุ้น

ระดับต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ (Maslow's need hierarchy theory) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน “4I's” ดังนี้ (Bass, 1985)

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ

การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or idealized influence) คือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหา ความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถสูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำแสดงตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ทำให้เป็นความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจ จงรักภักดีและเชื่อถือในตนเอง ผู้นำอาจวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตามทัศนียภาพ (Vision) ร่วมกัน (Bass, 1985) โดยผู้นำเป็นผู้ที่มีทัศนียภาพ (Vision) และรู้ถึงภารกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจ โดยรวมเป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม ทัศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปไม่ได้ สร้างทัศนียภาพและวัตถุประสงค์ในอนาคต (Avolio, Waldman & Yammarino, 1991) โดยสรุปแล้ว การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกภูมิใจ มีความศรัทธาและนับถือ ผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจและทัศนียภาพของผู้นำ ซึ่งผู้นำจะมีลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง การกำหนดตนเองให้ผู้ที่มุ่งหมายอันสูงส่งและมีความสามารถและอำนาจ มีความสามารถในการกำหนดแนวโน้มนำการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการแก้ไขความขัดแย้งภายในจิตใจ มีคุณธรรมอันสูงส่งเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ตามยึดถือเป็นแบบอย่าง กำหนดเป้าหมายได้ชัดเจน รวมถึงกระตุ้นสูงใจให้ผู้ตามมีความตั้งใจและพยายามเพิ่มขึ้น (Bass, 1985) ภาวะผู้นำมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เป็นศูนย์กลางของกระบวนการภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีอำนาจ และอิทธิพลมากเป็นสุดยอดของกระบวนการอื่น ๆ 3 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ร่วมกันเป็นสมบัติของผู้นำ (Avolio et al., 1991)

กล่าวโดยสรุป ผู้นำมีการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจ ในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัว

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำ เพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยใช้วิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass, 1985, p. 64) ทำได้โดย 1) ผู้นำสร้างความมั่นใจ 2) ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร 3) สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตามโดยทั่วไป ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Yukl, 1998) รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความยากลำบาก (Avolio, Waldman & Yamrino, 1991)

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงานเห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนียภาพและความหมาย เกิดความรู้สึกว่าภารกิจที่จะต้องเป็นสิ่งสำคัญ

3. การกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจในการส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาคำการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรก (Power of logic) หมายถึง การจูงใจให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะเป็นการเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุน คัดค้าน โต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร คือ 1) กลุ่มหรือองค์การที่ถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามบั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน

เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหาที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องมีความสามารถคิดค้นกลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาของตนและผู้ตาม โดยวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดมโนทัศน์ แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985)

สรุปได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นมีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล (Individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะทำให้มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลาซึ่งจะช่วยให้เป็นรากฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น (Bass, 1985, p. 87)

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดขององค์การคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา หลักสำคัญของการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล คือผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้โดยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล และยกระดับเขาให้เป็นผู้ตามที่มีศักยภาพ (Avolio, Waldman & Yamarino, 1991)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมและการแสดงออกถึงการใช้องค์ความรู้และศิลป์ที่จะโน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้ตามมีการยกระดับความสามารถและประสิทธิภาพการทำงานของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยปฏิบัติด้วยความเต็มใจ และดีกว่าเก่าแบบที่เคยเป็นโดยให้

ความสำคัญกับปัจจัย ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์ มีนักวิชาการให้นิยามความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กันไป ดังนี้

พระมหาปริดี สีหาวัตร (2548, หน้า 13) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจที่เกิดขึ้นมาได้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปอย่างมีทิศทาง

พินดา จิระสถิตย์ถาวร (2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจหมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของผู้หนึ่งผู้ใดก็ตามที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมาทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

สมภพ แซ่โก (2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ นามธรรมและเป็นความรู้สึกที่ไม่สามารถมองเห็นและไม่อาจหยุคนิ่งได้ แต่มีอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลัง และมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้กระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย และยังช่วยรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ให้เป็นพลังที่ทำให้มนุษย์ทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 13) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของการเต็มใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้วย

Beach (1980, p. 302) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังงานเพื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้ประสบความสำเร็จ หรืออาจหมายถึงรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์เพื่อให้ไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

McClelland (1985, p. 590) ให้คำ นิยามของแรงจูงใจว่า เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้งสำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลงและการเลือกแสดงพฤติกรรม

Sprinthall (1994, p. 521) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงขับหรือความต้องการ

ที่จะแสดงออกที่ถูกชี้นำไปตามเส้นทางหรือหลีกเลี่ยงจากเป้าประสงค์บางประการจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสภาวะภายในมีความบกพร่องหรือเกิดความต้องการจะดึงให้บุคคลกระทำ ไปยังทิศทางหรือหลีกเลี่ยงจุดมุ่งหมายบางอย่าง

Luthans (1992, pp. 146-147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการซึ่งเริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอหรือเติมไม่เต็มทางจิตที่เรียกกันว่า ความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมาย อันเป็นสิ่งล่อใจ นั่น คือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drives) และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentives)

Dubrin and Ireland (1995, p. 294) ให้คำนิยามว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกใช้เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร

Griffin (1996, p. 484) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมหรือแนวทางที่ตอบสนองต่อความต้องการของตน

Daft (2000, p. 534) กล่าวถึง แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกในตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

สรุปได้ว่าแรงจูงใจ หมายถึง แรงขับหรือแรงผลักดันเชิงบวกที่ทำให้บุคคลปฏิบัติหรือแสดงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจ เกิดความพยายามในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ จนบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มีผู้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติหลายท่าน ดังนี้

Vroom (1970, p. 10 อ้างถึงใน ศิริพร จันทศรี, 2550, หน้า 18) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อนำมาจูงบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

ประชา อ่อนรักษา (2542) ได้สรุปถึงความสำคัญของแรงจูงใจว่าเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดพลังที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ อันจะทำให้เกิดการที่จะกระทำหรือไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด และทำให้เกิดความพร้อมในการเรียนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้แรงจูงใจทำให้บุคคลหรือผู้เรียนสามารถไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่พวกเขาคาดหวังไว้

เจียรนัย จิระโร (2544) กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจ ไว้ว่า ประการแรก แรงจูงใจเป็นตัวพลังเพิ่มขึ้น ความกลัว ความกระวนกระวายก็จะทำให้ร่างกายมีพลังเพิ่มขึ้น เราพบบ่อยว่าคนจะแบกของหนักของหนักไฟได้โดยไม่รู้สึกเหนื่อย ประการที่สอง แรงจูงใจเป็นแรงเสริม การที่

บุคคลแสดงความถี่ของพฤติกรรมเป็นผลอันเนื่องมาจากการที่บุคคลมีแรงจูงใจที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนี้อีก เพราะได้รับแรงเสริมทางสังคม คือ ชมเชย

เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อการเรียนและการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก หากผู้เรียนหรือผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงย่อมทำให้เขาตั้งใจทำงานหรือตั้งใจศึกษาอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ย่อท้อ การจูงใจในการบริหารงานไว้ ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและแก่หมู่คณะ เป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างกำลังใจขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กร เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กร เกิดความสุขกาย สุขใจ ในการทำงาน
8. การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน มีความสำคัญต่อตัวผู้ทำงาน โดยตรงและเป็นปัจจัยหลักสำคัญประการหนึ่งในขั้นตอนของการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานในการทำงานให้บรรลุตรงตามเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุผลตามที่ต้องการ

ประเภทของแรงจูงใจ

นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ (จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 203-204)

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation)

การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจ ๆ ใดๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

- 1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการที่ทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคล

แสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับน้อยกว่าความต้องการ (Needs) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูง เป็นสิ่งที่ดีเป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะบรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษ ก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็วว่าเป็นการจงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงาน

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation)

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

Beach (1965) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และ การจูงใจในแง่ลบ

1. การจูงใจในแง่บวก (Positive motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจที่ช่วยลดความกระวนกระวายใจ (Anxiety reducing motivation) หรือ การจูงใจแบบใช้ไม้แครอท (Carrot approach) การจูงใจในแง่บวกนี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. การจูงใจในแง่ลบ (Negative motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (Stick approach) มักใช้วิธีการจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน ถ้าหากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมี 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและซึ่งทำให้บุคคลกระทำบางสิ่งบางอย่าง ด้วยจิตใจของตนเอง ไม่ต้องใช้สิ่งใดมากระตุ้น แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ ความต้องการ ความปรารถนา ความทะเยอทะยาน ความสนใจพิเศษ ความตั้งใจในการทำงาน ส่วนแรงจูงใจประเภทที่ 2 คือ แรงจูงใจภายนอก เป็นแรงจูงใจที่เกิดจากการกระตุ้นภายนอกเพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมาย

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ

การดี อนันต์นารี (2551, หน้า 132-133) ได้กล่าวถึง แรงจูงใจกับการทำงานไว้ว่า แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น (Drives) ตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงาน

ที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ ซึ่งทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงานของบุคคล 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะของเอกัตบุคคล (Individual characteristics) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลแต่ละคนซึ่งไม่เหมือนกัน ในการทำงานแต่ละบุคคลจะนำคุณลักษณะของบุคคลเข้าไปในหน่วยงาน หรือในสถานการณ์การทำงาน และเป็นตัวกำหนดว่าบุคคลทำงานเป็นอย่างไร โดยทฤษฎีของแรงจูงใจที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของบุคคลในการทำงาน 3 ประการ คือ

1.1 ความสนใจ (Interests) เป็นตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมในการทำงานของบุคคล คนที่ทำงานด้วยความสนใจในงานนั้นมักจะตั้งใจในการทำงานมากเป็นแรงจูงใจภายใน แม้จะมีสิ่งอื่น ๆ มาดึงดูดใจก็จะไม่ยอมเปลี่ยนแปลงความสนใจง่าย ๆ

1.2 เจตคติ (Attitudes) ได้แก่ เจตคติต่อตนเอง ต่องาน และต่อสภาพการณ์ในการทำงาน เจตคติเป็นตัวแปรที่สำคัญตัวหนึ่ง ต่อแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าบุคคลมีเจตคติหรือความรู้สึกที่ไม่ดีต่องาน ต่อหัวหน้างาน หรือต่อสภาพการทำงาน บุคคลนั้นจะเกิดแรงจูงใจในการทำงาน หรือแม้แต่เจตคติต่อตนเองในลักษณะที่เป็นมโนทัศน์ต่อตนเอง (Self-image) เช่น ตนเองคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่ขาดความรู้ความสามารถ ทำงานไม่ค่อยประสบผลสำเร็จ ก็มักจะไม่ค่อยทุ่มเทให้กับงานมากนัก เพราะไม่มั่นใจในตนเอง ผลก็คือ งานที่ทำออกมาไม่ค่อยดีเท่าที่ควร ในลักษณะเช่นนี้ ผู้บริหารหรือหัวหน้างานจะสามารถช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับมโนทัศน์ต่อตนเองได้ คือ ต้องพยายามให้ความสำคัญต่อบุคคลนั้น และพยายามกระตุ้นให้รู้ว่า ทุกคนล้วนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยให้งานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย

1.3 ความต้องการ (Needs) ความต้องการเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำงานเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ และสนองความอยากของบุคคลแต่ละคนทั้งในระดับพื้นฐานและระดับสูง เป็นตัวแปรที่สำคัญยิ่งในการแสดงพฤติกรรมในการทำงาน ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ทฤษฎีของ Maslow

2. ลักษณะของงาน (Job characteristics) มีความสำคัญในการทำงาน ประกอบด้วยตัวงานและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน จะเป็นตัวกระตุ้นหรือส่งผลให้การทำงานของแต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความต้องการหรือไม่ต้องการงานนั้น ๆ ต่อไป เช่น งานที่ทำเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคคลหรือไม่ ทำให้มีผลต่อความต้องการหรือแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลด้วย

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) เป็นลักษณะธรรมชาติขององค์กรหรือสภาพต่าง ๆ ในการทำงาน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมการทำงาน 2 ประการ ได้แก่

3.1 สภาพแวดล้อมบุคคล เป็นสภาพแวดล้อมที่พบเห็นอยู่เป็นประจำ เช่น

เพื่อนร่วมงาน มีผลต่อการทำงานทั้งในกระบวนการทำงานและผลที่ออกมา จะทำให้งานที่ทำออกมาในสภาพที่ดีหรือไม่ดี ตรงตามวัตถุประสงค์ และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ควบคุมงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย ให้คุณให้โทษ คุณผลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง และลักษณะความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน ก็มีอิทธิพลต่อความสามารถและเสรีภาพในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย

3.2 สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์การ (Organizational action) ได้แก่ ระบบหรือวิธีการให้ความดีความชอบ บรรยากาศในองค์การ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการทำงานและแรงจูงใจในการทำงานของแต่ละบุคคล

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

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน หรือสิ่งของ ที่จัดให้แก่ผู้ปฏิบัติงานเป็นการทดแทนเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัลที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานมาแล้วเป็นอย่างดี
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคล ซึ่งไม่ใช่วัตถุ เป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ เพราะสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้บุคคลจะได้รับแตกต่างจากบุคคลอื่น เช่น เกียรติภูมิ การใช้สิทธิ การมีอำนาจ
3. สภาพทางกายที่พึงปรารถนา หมายถึง สิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ได้แก่ สถานที่ เครื่องมือ สิ่งที่อำนวยความสะดวกในการงานต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันทำให้เกิดความสุขทางกายในการปฏิบัติงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ หมายถึง สมรรถภาพของหน่วยงานที่สนองความต้องการของบุคคลในด้านความภาคภูมิใจที่ได้แสดงฝีมือ การได้มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวตนเอง ทั้งการได้แสดงความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
5. ความดีใจทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์แบบฉันท์มิตร ซึ่งถ้าความสัมพันธ์เป็นไปด้วยดี จะทำให้เกิดความผูกพันและความพึงพอใจร่วมกับหน่วยงาน
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและทัศนคติของบุคคล หมายถึง การปรับปรุงตำแหน่ง วิธีการให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคคล ซึ่งแต่ละบุคคลมีความสามารถแตกต่างกัน
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงาน มีความรู้สึกเท่าเทียมกันในผู้ร่วมงานและมีกำลังในการปฏิบัติงาน
8. สภาพการอยู่ร่วมกัน หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลด้านสังคม หรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้บุคคลรู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน

สรุป ปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานประกอบด้วยสิ่งที่จะสนองความต้องการทั้งด้านร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นสำคัญ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนอง ทั้งในด้านค่าจ้าง โอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงานความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัย ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ และการปกครองบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาจะส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจสูงขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ (Maslow's general theory of human motivation)

Maslow (1970, pp. 36-46 อ้างถึงใน กริชเพชร ชัยช่วย, 2544, หน้า 12) นักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้เสนอทฤษฎีการจูงใจโดยอธิบายว่าการจูงใจคน คือ การปฏิบัติการตอบสนองความต้องการของคน ซึ่ง Maslow ได้แบ่งความต้องการของคนออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อการอยู่รอด เช่น ความต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ ความต้องการทางร่างกาย จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนต่อเมื่อความต้องการของคนยังไม่ได้รับการตอบสนอง

2. ความต้องการความปลอดภัย (Security needs) เป็นเรื่องของการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นกับร่างกาย ความเจ็บปวดและความสูญเสียทางเศรษฐกิจรวมถึงการให้ความแน่นอนหรือการรับประกันความมั่นคงของงานและการส่งเสริมเพื่อให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจมากยิ่งขึ้น

3. ความต้องการทางสังคม (Belongingness needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคนเพราะคนมีนิสัยชอบอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่ม ดังนั้น ความต้องการดังกล่าวจึงเป็นความต้องการอยู่ร่วมกัน การได้รับการยอมรับจากคนอื่น และการมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม สังคมอยู่เสมอ

4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการระดับสูงเป็นความต้องการความมั่นใจตนเองในความรู้ความสามารถเป็นความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญ และความต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการรับสูงสุด เป็นความต้องการความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ควรจะผลักดันชีวิตของตนเองให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุดตามความคาดหมายไว้และสิ่งนี้ย่อมขึ้นอยู่กับขีดความสามารถของเขาเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow แบ่งระดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ คือ ความต้องการด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต ซึ่งความต้องการเหล่านี้ จะเกิดขึ้นเป็นขั้นตอน คือ เมื่อได้รับความต้องการพื้นฐานแล้วก็就会有ความต้องการสิ่งต่าง ๆ ตามลำดับขั้นเรียงกัน

ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer's existence relatedness growth theory)

Alderfer (1972, pp. 507-532) ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่มีจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยของ Alderfer เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์จากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ Alderfer ได้แบ่ง ความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริง มากกว่า ความต้องการของมนุษย์ ทั้ง 3 ประเภทจะประกอบด้วย E หรือความต้องการดำรงชีวิต (Existence) R หรือความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness) และ G หรือความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth) ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความ ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับในชีวิตจริงในองค์กรนั้นความต้องการ ค่าจ้าง เงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบจะเปรียบเทียบได้กับ ความต้องการ ความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow นั่นเอง

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R จะประกอบด้วยเรื่องราวที่มีส่วนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย เหล่านี้ล้วนอยู่ใน ความต้องการประเภทนี้ ความต้องการทางสังคมนี้ถ้าเปรียบเทียบกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ ก็เท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ขอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าตามทฤษฎีของ Maslow

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) หรือ G เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาคนตามศักยภาพสูงสุด และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความ ต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนี้ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้นเหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้า และเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภท นี้จะเปรียบเทียบกับได้กับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างที่สูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของ Maslow นั่นเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยเชื่อว่าคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่าง ในขณะเดียวกันได้ และความต้องการก็มุ่งไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้นไปเรื่อย ๆ

ทฤษฎีความต้องการของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการเป็นทฤษฎีที่นำเสนอโดย McClelland เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกันแต่จะมีขนาดมากน้อยต่างกัน ความต้องการนั้น มี 3 ประการ คือ (McClelland, 1961)

1. ความต้องการด้านอำนาจ (Need for power) คือ ความต้องการที่อยากจะมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น และพยายามแสดงออกเพื่ออิทธิพลและอำนาจควบคุมมักจะแสวงหาตำแหน่งผู้นำอยู่เสมอ

2. ความต้องการมีสายสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความต้องการที่จะสร้างความรักไมตรีจิตและความสัมพันธ์ระหว่างกันและหวังจะได้รับน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น ๆ

3. ความต้องการด้านความสำเร็จ (Need for achievement) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานให้ได้ผลดีด้วยตนเอง บุคคลที่มีความต้องการด้านนี้จะต้องการทำทายและชอบเสี่ยง ชอบวิเคราะห์และประเมินปัญหาและสนใจความสำเร็จที่ได้ตั้งใจไว้เป็นสำคัญมากกว่าจะคำนึงถึงความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้น

จะสังเกต พบว่า ทฤษฎีของ McClelland วางกรอบจูงใจมุ่งไปที่ความต้องการ 3 ประการที่อยู่เหนือระดับความต้องการความคงอยู่ของชีวิตเหนือความต้องการระดับ 1 และ 2 ของ Maslow จัดว่าเป็นความต้องการในระดับสูง ความเป็นจริงของทฤษฎีนี้จะขึ้นกับรากฐานความปลอดภัยของ

บุคลากรได้ครบถ้วนสมบูรณ์แล้ว บุคลากรจึงต้องการความสำเร็จ ต้องการความสัมพันธ์ที่ดีและ ต้องการอำนาจตามมา

สรุปได้ว่าทฤษฎีความต้องการของ McClelland คือ ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้ โดยการกระตุ้นความต้องการ ด้านความต้องการความสำเร็จเป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมีความต้องการความสำเร็จสูง ก็จะสามารถทำงานได้สำเร็จ และช่วยให้หน่วยงานมีประสิทธิผลไปด้วย

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Herzberg two-factor theory)

Herzberg et al. (1959, pp. 113-115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญปัจจัยหรือทฤษฎีสององค์ประกอบหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกื้อหนุน (Motivation-hygiene theory) และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 2 ประเภท ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจ (Motivation factor) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในงาน หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงาน โดยตรง องค์ประกอบนี้จะต้องสนองความต้องการทางจิตใจเป็นส่วนใหญ่ และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในงาน ได้แก่

1.1 ความสำเร็จในหน้าที่การงาน (Achievement) คือ การที่บุคคลสามารถทำงานให้สำเร็จและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี มีความสามารถการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้นเป็นอย่างยิ่ง

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) คือ การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้จะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่บอกถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จของงานนั้นด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) คือ งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือปฏิบัติ เป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพัง

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับการมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่โดยไม่มี การตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) คือ การได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์การ การมีโอกาสศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการอบรม

2. ปัจจัยห้า (Hygiene factor) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของงาน องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในงาน ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and administration) คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) คือ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือความยุติธรรมในการบริหาร

2.3 เงินเดือนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ (Salary) คือ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานเป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงาน

2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) คือ การติดต่อกันโดยทางกายหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี

2.5 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) คือ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ

อีกทั้งทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ได้อธิบายองค์ประกอบทั้งสองว่า ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้แตกต่างกันปัจจัยห้าเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจ คือ หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบนี้จะรู้สึกไม่พอใจและอยู่ในสภาพอารมณ์เฉย ๆ ส่วนองค์ประกอบสูงใจจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ คือ หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองในองค์ประกอบนี้จะรู้สึกเฉย ๆ แต่หากได้รับการตอบสนองบุคคลจะเกิดความพอใจ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 กลุ่ม ที่ส่งผลต่อพฤติกรรม การปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยห้า โดยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัยห้าเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ความมั่นคงในการทำงาน

ทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner (Skinner's operant theory)

จากการศึกษาทฤษฎีการเสริมแรงของ Skinner นั้น (Coster, 1972, p. 15 อ้างถึงใน ยงยุทธ เกษสาคร, 2545, หน้า 157) ได้ กล่าวว่า Skinner เป็นผู้สืบสานแนวความคิดทาง

พฤติกรรมศาสตร์ โดยเชื่อว่า พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมาเพื่อการตอบสนอง จะเป็นไปในทิศทางใด ขึ้นอยู่กับสิ่งเร้าที่ได้รับ จึงได้ชื่อว่า จิตวิทยาเอสอาร์ (Stimulus response psychology) Skinner มีความเห็นว่า สภาพแวดล้อมภายนอกตัวบุคคล โดยส่วนร่วมเป็นสิ่งที่กำหนดพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก ไม่ใช่ความต้องการภายใน นอกจากนี้การเสริมแรงในเชิงบวก (Positive consequence) จะให้ส่งผลให้พฤติกรรมมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นเรื่อย ๆ ส่วนการตอบสนองที่จะนำไปสู่ผลในเชิงลบ (Negative consequence) จะมีแนวโน้มที่จะหยุดไป ดังนั้น ในการจูงใจผู้ปฏิบัติงานนั้น ผู้นำจะต้องเลือกสิ่งเสริมแรง (Reinforcers) ที่มีพลังไปในทางบวกที่ส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งพฤติกรรมที่ต้องการ เช่น โดยการให้เงินเดือนและพิจารณาความดีความชอบอย่างเป็นทางการ หรือการมอบหมายงานที่น่าสนใจ

สรุปได้ว่า การเสริมแรงตามแนวคิดของ Skinner คือ เมื่อบุคคลได้รับการเสริมแรงทางบวกที่เพิ่มขึ้น ก็จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น ละตรงกันข้าม หากบุคคลไม่ได้รับการตอบสนองที่เหมาะสม แรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะลดลง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่า แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg (Herzberg two-factor theory) เป็นแนวคิดที่ได้รับการยอมรับและใช้ในการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานขององค์กรต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย เนื่องจากสามารถศึกษาได้ทั้งการจูงใจและการคำนึงหรือการรักษาแรงจูงใจของบุคลากรในองค์กร จึงมาความเหมาะสมที่จะศึกษาถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาแรงจูงใจและรักษาแรงจูงใจของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เพื่อให้การปฏิบัติงานในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและส่งผลให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาต่อไป

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg two-factor theory)

Herzberg et al. (1959, pp. 113-115) ได้คิดค้นทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญ 2 ปัจจัยหรือทฤษฎีสององค์ประกอบหรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค่าจูงใจหรือปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกื้อหนุน (Motivation-hygiene theory) และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมี 2 ประเภท คือ ปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจ (Motivation factor) หรือปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในงาน และปัจจัยค่าจูงใจ (Hygiene factor) หมายถึง องค์ประกอบที่เป็นสิ่งแวดล้อมหรือบริบทของงาน องค์ประกอบนี้จะตอบสนองความต้องการทางร่างกายเป็นส่วนใหญ่และมีส่วนทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่พึงพอใจในงาน โดยมีรายละเอียดที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivating factor)

ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีประสิทธิภาพที่ทำให้มีความพยายามที่จะทำงานให้ได้ผลงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จสมบูรณ์ของงาน ความสามารถในการแก้ปัญหา การมองเห็นผลงาน ความชัดเจนของงานเป็นความสำเร็จ ที่วัดได้จากการปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา ความสามารถในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน และความพอใจในผลการปฏิบัติงาน การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือแก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมก่อให้เกิด กำลังใจ รวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย (ทิพมาศ แก้วชิม, 2542, หน้า 8) การที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานที่มีลักษณะท้าทาย ให้เต็มความสามารถ ผู้บังคับบัญชาจะต้อง คำนึงและสามารถพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และความเหมาะสมของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานนั้นให้ปฏิบัติด้วย เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน และงาน บางลักษณะอาจเหมาะสมกับบุคคลหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับบุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคลได้ รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถของตน ย่อมส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 59) สอดคล้องกับที่ ธราวรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้ กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จ เป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถ ดำเนินงานหรือปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมาย ตามกำหนดเวลา สามารถแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงาน และเกิดความพอใจในผลการปฏิบัติงาน และเป็นแรงจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน นั้นอย่างตั้งใจ

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การยอมรับหรือเห็นด้วยกับ ความสำเร็จ การได้รับการชมเชย ยกย่อง ชื่นชม เชื้อถือ ไว้วางใจในผลงานหรือการดำเนินงานจาก ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ถ้าหากไม่ได้รับการยอมรับนับถือ ก็จะทำให้เกิดการไม่ยอมรับ การได้รับคำตำหนิติเตียน หรือการกล่าวโทษ ซึ่ง ธราวรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือ ว่า การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจง อย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชา ยอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ และผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับ

มอบหมายงานให้ปฏิบัติ ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) กล่าวถึงการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

สรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนครู หรือผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย ยกย่อง หรือว่าการแสดงความยินดีให้กำลังใจอย่างใดอย่างหนึ่ง ที่สื่อให้เห็นว่าได้รับการยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง การลงมือกระทำหรือการทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน ซึ่งกำหนดเวลาเป็นกิจวัตร หรือยืดหยุ่นได้ อาจมีการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยาก เป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่ส่งเสริมต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสมบูรณ์ หรือทำงานให้เสร็จในเวลาอันสั้น ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติว่า เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ทำทลายให้อายากปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ และธรวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเปิดโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงาน งานที่มีความท้าทายการให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ความสะดวกของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึงการได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ตนสนใจและถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงจูงใจให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างตั้งใจและสามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

1.4 ความรับผิดชอบในงาน (Responsibility) หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง ความตั้งใจ ความสำนึกในอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่ง ธรวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานมีความชัดเจน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผล

ตามเป้าหมายและทันเวลา รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจและสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้เพราะไม่ว่าบุคคลจะอยู่ในฐานะอะไรก็ตาม หรือมีองค์ประกอบอื่น ๆ อย่างไร บุคคลย่อมต้องการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชาเหมือนกันทุกคน ทั้งนี้ การยกย่องชมเชยนั้นจะต้องมาจากความจริงใจ (เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 58) สอดคล้องกับที่ ธรวารธรรม พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวเสริมการยอมรับนับถือ คือ การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะมาจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องที่เกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถ และผู้บังคับบัญชายอมรับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนหรือผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการชมเชย ยกย่อง หรือว่าการแสดงความยินดี ให้กำลังใจ อย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งสื่อถึงการยอมรับในความสามารถของบุคคลที่ผู้อื่นให้การยอมรับบนความรู้ความสามารถ ส่งผลให้บุคคลเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ได้รับการยอมรับมากยิ่งขึ้น

1.5 ความก้าวหน้าตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคล หรือตำแหน่ง ในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพ จากการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสการศึกษาต่อ อบรม ดูงาน ซึ่ง ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการประเมินผล การปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสดำเนินการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล สอดคล้องกับ บุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) ที่ได้กล่าวถึง ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ว่า การได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายตำแหน่งในองค์กร หรือมีการพัฒนาทักษะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ธรวารธรรม พลหาญ (2543, หน้า 8) ยังได้กล่าวอีกว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์กร เช่น การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนระดับเงินเดือน การได้รับคัดเลือกให้ร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามโอกาสอันควร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ เป็นต้น

สรุปได้ว่าความก้าวหน้าตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งหน้าที่การงาน ที่เกิดจากการพิจารณาให้มีความดีความชอบให้ได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือน

ที่สูงขึ้น และได้รับการประเมินจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นทางการ ซึ่งความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกมั่นคง และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้นจากเดิม

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors)

ปัจจัยค้ำจุน เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) ซึ่งเป็นเพียงองค์ประกอบเสริม เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ ถือเป็นปัจจัยที่จำเป็นที่ต้องมีในทุกองค์การหรือหน่วยงาน เช่น ค่าจ้าง สภาพแวดล้อม หากสิ่งเหล่านี้ได้รับการดูแลอย่างเพียงพอ ความไม่พอใจจะหายไป แต่ถ้าไม่ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมแล้ว คนงานจะใช้เป็นข้ออ้างเมื่อเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อการทำงาน ปัจจัยค้ำจุนนั้นเป็นสภาพแวดล้อมอันสำคัญยิ่งของงานที่จะรักษาคนไว้ในองค์การ ในลักษณะที่ทำให้เขาพอใจที่จะทำงาน กล่าว คือ ถ้าปัจจัยค้ำจุนไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็นสาเหตุทำให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ถึงแม้ปัจจัยค้ำจุนจะได้รับการตอบสนอง จะเป็นเพียงการช่วยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานเท่านั้น และแม้ผู้บริหารจะพยายามลดสิ่งที่ทำให้คนไม่พอใจในการทำงานมาจนถึงระดับศูนย์ และพยายามตอบสนองความต้องการเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุนเพียงใด ก็เป็นเพียงการทำให้ไม่เกิดความพึงพอใจขึ้นเท่านั้นแต่จะไม่สามารถนำไปสู่ความพอใจในงาน หรือจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถได้ นั่นคือ ปัจจัยค้ำจุนในตัวของมันเอง ไม่สามารถจูงใจบุคลากรมีแต่ปัจจัยกระตุ้นเท่านั้นที่จะจูงใจบุคลากรให้ทำงานได้ ดังนั้น ถ้ายึดทฤษฎีเฮอริเบอร์ก บุคลากรจะต้องทำงานที่มีลักษณะท้าทายจึงจะเป็นการจูงใจเขาให้ทำงานอย่างแท้จริง (สร้อยตระกูล ดิวนานนท์, 2541, หน้า 101)

ปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) หมายถึง ระเบียบ แนวปฏิบัติที่ใช้ในการดำเนินงานให้ไปสู่เป้าหมายขององค์กร การจัดการ การบริหาร ในองค์การและการติดต่อสื่อสารในองค์การ พูลศักดิ์ พุ่มวิเศษ (2540, หน้า 1) กล่าวว่า นโยบายในการดำเนินงาน หมายถึง สิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย ซึ่งผู้บริหารในระดับต่าง ๆ หรือผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำไปเป็นกรอบแนวคิดในการพิจารณาตัดสินใจ เพื่อทำแผนจัดทำโครงการและกำหนดวิธีการดำเนินงาน และพลสุขสังข์รุ่ง (2547, หน้า 220) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายและวางแผนขององค์กร ซึ่งควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงานและองค์กรที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ นโยบายจะต้องชัดเจน แจ่มแจ้ง บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าใจได้ เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามจุดมุ่งหมายขององค์กร

ดังนั้น นโยบายที่ชัดเจน แจ่มแจ้งของผู้บริหารจึงมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร การกำหนดนโยบายการบริหารที่เหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนด

แนวทางและนโยบาย ส่งผลให้บุคลากรทราบเป้าหมายและทิศทาง เกิดความพึงพอใจกับนโยบาย ที่ตนเองมีส่วนร่วมคิดเห็น จึงเกิดแรงจูงใจและความมุ่งมั่นทำตามนโยบายนั้น ๆ เพื่อความสำเร็จ ขององค์กร

2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง ความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติการบริหารงาน จัดสรรงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความยุติธรรม กับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน การสอนงาน การควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานใน องค์กร การบริหารงาน การปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน การปกครองบังคับบัญชาส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร ดังที่ ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542, หน้า 185) กล่าวถึง ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้ว่า เป็นความสัมพันธ์พื้นฐานของความร่วมมือ ความรัก เคารพนับถือ ให้เกียรติ ซึ่งกันและกัน ยกย่องกัน โดยผู้บังคับบัญชาไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักร คอยจับผิดและหาสาเหตุตำหนิตติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างพนักงาน และ ทอทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 292) ได้ กล่าวว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้าง ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงาน ให้มีพลังในการสร้างความคิดและการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็น ประโยชน์สร้างสรรคงานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด และ Glimmer (1971, pp. 279-283) กล่าวว่า การบังคับบัญชา มีส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่อ งานได้และการบังคับบัญชาที่ไม่ดี อาจเป็นสาเหตุอันดับหนึ่ง ที่ทำให้เกิดการขาดงานและลาออก จากงานได้ และสุนันทา เลาหนันท์ (2541, หน้า 8-9) กล่าวว่า การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม ในการวางแผน หากบุคคลถูกขอร้องให้ช่วยในการวางแผนและกำหนดสถานะแวดล้อม ในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานทางหนึ่ง

สรุปได้ว่า วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การควบคุมดูแลการบริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียม และมีสิ่งการ ตัดสินใจ เอาใจใส่ และใช้อำนาจกำกับติดตามผู้ใต้บังคับบัญชาโดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

2.3 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงิน หรือ สิ่งตอบแทนที่ใช้กระตุ้นการทำงาน ได้แก่ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน นั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ความดีความชอบ เงินหรือสิ่งของตอบแทน ค่ายกย่อง ชมเชย เป็นต้นการให้เงินเดือนตอบแทนที่เหมาะสมกับ การปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มกำลัง

ดังที่ ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 142) กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจให้ พนักงานมีขวัญและกำลังใจดี ในการปฏิบัติงาน และ ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542, หน้า 183) ได้กล่าวถึง การให้บำเหน็จรางวัล ไว้ว่า การสร้างความรู้สึกที่ดี โดยปกติจะพิจารณาจากผลงานและในบางครั้งก็พิจารณาจาก ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งระบบการให้รางวัลจะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน สร้างขวัญและ กำลังใจและกำลังใจแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ขณะที่สุนันทา เลานันทน์ (2541, หน้า 9) ได้กล่าวเสริมถึงการการให้เงินและรางวัลที่ว่าเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พอใจมากกว่าที่จะเป็น แรงจูงใจ แต่คนส่วนมากก็ยังให้คุณค่าเงินไว้สูง

สรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง เงิน หรือ สิ่งตอบแทนที่ใช้กระตุ้นการทำงาน เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือรางวัลที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของบุคลากรในองค์กร จะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ และพร้อมทุ่มเทและเกิดแรงจูงใจที่จะทำงาน เพราะรับรู้ว่าการทำงานเพื่อองค์กรมากจะทำให้ตนเองได้รับผลตอบแทนทางด้านเงินเดือนที่ เพิ่มขึ้น

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Relationship with personal) หมายถึง ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ร่วมงานและผู้ร่วมงานด้วยกันเอง การที่บุคลากรในองค์กรเดียวกัน มีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไป อย่างฉันทมิตร รวมถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างดีกับบุคคลอื่น ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกันเพื่อ ประโยชน์ขององค์กร ดังที่ เสนาะ ดิยาว (2544, หน้า 293) กล่าวว่า ภายในองค์กรผู้บริหารย่อมมี ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาอื่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรง ผู้ได้ บังคับอื่น ๆ และพนักงานระดับล่าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลนี้นับว่าเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งส่งผล โดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน ยงยุทธ เกษสาคร (2547, หน้า 172-174) ได้ กล่าวว่า หากผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกันและกันจะทำให้ ได้บังคับบัญชามีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีด้วยเช่นกัน การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์อันดี ต่อกันส่งผลให้ร่วมมือ ร่วมใจกันปฏิบัติงานมุ่งความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การประสานสัมพันธ์หรือความสัมพันธ์ ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร โรงเรียน ที่แสดงถึงความสามารถที่จะทำงานร่วมกันได้เป็น อย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น เมื่อเกิดการประสานงานอย่างดีส่งผลให้ บุคลากรเกิดเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานที่ตนเองได้รับมอบหมายให้สำเร็จ ส่วนหนึ่งเพื่อแสดง

ศักยภาพของตนเองว่าสามารถทำงานได้ทัดเทียมกับเพื่อนร่วมงาน ส่งผลให้งานของสถานศึกษา ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้

2.5 สภาพการทำงาน (Work condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของ สถานที่ทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ อุณหภูมิ กลิ่น รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ สภาพแวดล้อมในการทำงานภายในโรงเรียนจึงหมายถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่ภายในโรงเรียนทั้งด้าน อาคาร สถานที่ ห้องเรียน ห้องพักรู และบรรยากาศในโรงเรียน และโดยรอบ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังที่ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544, หน้า 236) ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพที่มีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจเป็นอย่างยิ่ง การจัดสภาพ การปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบายร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานบังเกิด ความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี ถ้าจัดการสภาพปฏิบัติงานไว้ระเบียบขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงามพนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย และ สิรอร วิชชาวุธ (2544, หน้า 139) กล่าวถึงสภาพของการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบ ๆ ตัว เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น การปฏิบัติงาน อ่านหนังสือ เป็นต้น สภาพแวดล้อม รอบ ๆ ตัวจะมีอิทธิพลทำให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้พอ ๆ กับความรู้ ความสามารถ เช่น ถ้าต้องการที่จะปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมเอื้ออำนวยแต่ไม่มีความรู้พอที่จะ ปฏิบัติงานได้ จะทำให้ปฏิบัติงานไม่สำเร็จ ในทางกลับกันหากมีความรู้ที่จะปฏิบัติงานได้แต่ สภาพแวดล้อมไม่ดีพอ แสงสว่างน้อย มีเสียงดังรบกวนอยู่ตลอด สภาพแวดล้อมเช่นนี้ อาจทำให้ ขาดสมาธิ เกิดความรู้สึกรำคาญ เป็นผลให้การปฏิบัติงานไม่สำเร็จหรืออาจมีข้อผิดพลาดใน การปฏิบัติงานได้ สภาพแวดล้อมจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมรอบตัวของผู้ปฏิบัติงานใน โรงเรียน เช่น ห้องพักรู ห้องเรียน อาคารเรียน สื่อ วัสดุอุปกรณ์ สถานที่ตั้งของโรงเรียนและการคมนาคม ที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน หากสภาพแวดล้อมเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ก็จะส่งผลให้บุคลากร ปฏิบัติงานได้เต็มประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์งานได้เต็มความรู้ความสามารถ

ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (Motivation-hygiene theory): Frederick Herzberg
ซึ่งสามารถเปรียบเทียบ แสดงได้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ปัจจัยสองกลุ่มที่เปรียบเทียบกัน (Herzberg et al., 1959)

ปัจจัยที่ใช้บำรุงรักษาจิตใจ (ที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม)	ปัจจัยที่ใช้จูงใจได้ (ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ)
1. นโยบายและการให้บริการ	1. ความสำเร็จในงานที่ทำ
2. การบังคับบัญชา	2. การยอมรับ
3. สภาพการทำงาน	3. ความท้าทายของงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4. ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น
5. เรื่องราวส่วนตัว	5. ความก้าวหน้า
6. เงิน ฐานะ ความมั่นคง	6. การเติบโตของแต่ละบุคคล

จากตารางที่ 1 อธิบายพอสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารหมายถึงการจัดการและการบริหารงานของสถานศึกษา การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษาการได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นข้อเสนอแนะหรือมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของสถานศึกษา

2. การบังคับบัญชาหมายถึงการควบคุมสั่งการตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. สภาพแวดล้อมในการทำงานหมายถึงสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปในการปฏิบัติงาน อาคารสถานที่ห้องทำงานห้องบริการต่าง ๆ มีความสะดวกสบายปริมาณงานมีความสอดคล้องกับจำนวนชั่วโมงการทำงานและจำนวนครูมีเพียงพอแก่การปฏิบัติงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหมายถึงการประสานสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดีและมีบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร

5. ความมั่นคงและความปลอดภัยหมายถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่ครูในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเป็นธรรมค่าตอบแทนที่ได้อาจกำหนดทั้งในรูปแบบตัวเงินเช่นเงินเดือนหรือค่าจ้างรวมถึงประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ และการที่ครูมีความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับความก้าวหน้าการได้รับความเป็นธรรมและปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชาการ

มีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่นการได้รับหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอการจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุโรคร้ายไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายคุกคาม

6. ความสำเร็จหมายถึงการทำงานที่ประสบผลสำเร็จการยกย่องในความสำเร็จและงานที่มั่นคง

7. การยกย่องในความสำเร็จหมายถึงการแสดงความยินดีการให้กำลังใจการยกย่องชมเชยหรือแสดงออกในด้านอื่น ๆ รวมทั้งการยอมรับในความสามารถการได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี

8. งานที่ทำทนายหมายถึงการได้มีโอกาสรับผิดชอบงานสำคัญ ๆ และการได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เคยทำ

9. ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นหมายถึงการได้มีโอกาสรับผิดชอบงานที่ดีขึ้นการมีความสามารถในการทำงาน

10. ความเจริญเติบโตและการพัฒนาหมายถึงการได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปีการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานการมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมสัมมนาในงานในหน้าที่ รวมถึงการได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์โดยอาจได้วุฒิเพิ่มขึ้นหรือไม่ก็ได้

โดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทำได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยแบ่งลักษณะของปัจจัยออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจเต็มกำลังความสามารถ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจเพื่อองค์กรเป็นสำคัญ และปัจจัยอีกด้าน คือ การปัจจัยค้ำจุนซึ่งเป็นการรักษาแรงจูงใจของบุคลากรให้คงอยู่ต่อไป ไม่ให้ลดลง เพื่อให้ประสิทธิภาพการทำงานยังคงอยู่และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นการใช้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมมองใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 7) ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จ โดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งโดยตรงและโดยอ้อมเพื่อนำ

กลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนนวรรช ตั้งสินทรัพย์ศิริ, 2550, หน้า 196) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของประเทศและโลก (ภิรมย์ ถินถาวร, 2550, หน้า 30) ซึ่งศักยภาพและความสามารถที่จะจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการทำงานอันเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดให้บุคลากรเต็มใจพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่องานประสบผลสำเร็จและให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ดังที่ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2542, หน้า 3-8) กล่าวว่า ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการบริหารให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของคนให้เหมาะสมสอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการทำงานของบุคลากร ดังที่ เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก หากผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ย่อมทำให้เขาตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ย่อท้อ

สรุปได้ว่าการจูงใจในการทำงานจึงเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้บุคลากรเกิดความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยการทุ่มเทแรงกาย แรงใจ อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ การที่บุคคลจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถนั้น ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการจูงใจบุคลากร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมแรงกันของบุคลากรทุกฝ่าย การที่บุคลากรพร้อมและเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถเกิดจากการได้รับผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและมีความสุขในการทำงาน แรงจูงใจจึงเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการสร้างแรงจูงใจให้ตรงกับความต้องการของครูในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ซึ่งจะส่งผลให้ครูปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมีความสุขและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษาต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

กิ่งแก้ว ศรีสาตีกุลรัตน์ (2551) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรพิพัฒน์ แจ่มนิล (2551) ได้ศึกษาการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร ผลการวิจัย พบว่า การรับรู้ของครู ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมาก และตามการรับรู้ของผู้บริหาร ในภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรวมทุกองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร พบว่า มีการรับรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ โดยผู้บริหารรับรู้ว่ามีพฤติกรรมในทุกองค์ประกอบสูงกว่าที่ครูรับรู้

นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานต่างกัน มีความพึงพอใจในงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านความมั่นคงปลอดภัย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน ในจังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชมพูชัช สิงห์สาคร (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับตามความคิดเห็นของของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับค่อนข้างสูง

กัญญา เทพกัณ (2553) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ทั้ง โดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุภชัย งามเมือง (2554) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน ผลการศึกษา พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนทั้ง โดยภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กฤติยา พิกุลทอง (2556) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มบางละมูน 3กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มบางละมูน 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ .456

กัญญา เทพกัน (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวก ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .42$)

กังวาน ชำนาญ (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะของงาน ที่ปฏิบัติ การยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความรับผิดชอบ ด้านปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจาก มากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านรายได้

นลินี ชัยงาม (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม การรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมาก ไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการถือคุณการยอมรับเป้าหมายของกลุ่ม ด้านการระบุวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการเป็น แบบอย่างที่เหมาะสม และด้านการคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2556) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาพะเยา จังหวัดพะเยา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

นิสารัตน์ ฤทธิ์แสนต่อ (2556, หน้า 126) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจ
ของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า 1. การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ใน
ระดับปานกลาง 2. แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับ
มาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจใน
การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี
เขต 3 พบว่า ด้านปัจจัยจูงใจ พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
ที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านปัจจัยค้ำจุน พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

ชนิดาภา เฟิงพันธ์ (2557) ได้ศึกษารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู
โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ใน
ระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านลักษณะของงาน ด้านการยอมรับนับถือ
ด้านความก้าวหน้า ด้านความสำเร็จในหน้าที่การงาน และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ และ
ในปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่
ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านปกครองบังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านนโยบายและ
การบริหารงาน และด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

แพรวพรรณ ประนมรัมย์ (2557, หน้า 59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยรวม
และรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กันธิมา ไชยสิงห์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .57$)

ธนัชชา ชาสงวน (2558) ได้ศึกษาการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การได้รับผิดชอบต่องานการ ได้รับความสำเร็จ และความก้าวหน้าโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง ปัจจัยสุขอนามัย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ นโยบายและการบริหารองค์การสัมพันธ์ภาพกับบุคลากรในองค์การ และสถานการณ์ในองค์การ

งานวิจัยต่างประเทศ

Mataheru (1985) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Murray (1988, p. 3225-A) ได้ศึกษาแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานและการเปลี่ยนแปลงของพยาบาลในโรงพยาบาลนิวเจอร์ซีย์ พบว่า องค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพยาบาล ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความก้าวหน้าของงานที่ทำ การเข้าใจงาน ความมีอิสระในการทำงาน และ พบว่า บุคลิกภาพและ

ความหลากหลายของงานพิเศษอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่หรือการเปลี่ยนงานของพยาบาลอีกด้วย

William, Street and Terborg (1995, p. 319) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียน ในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การพฤติกรรมกลุ่ม และความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Phibin (1997) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น แต่จะมีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลในการปฏิบัติของครู

Whelehan (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการปรับปรุงของโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ โดยการศึกษาจากประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ พบว่า อาจารย์ใหญ่แสดงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถทำงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษางานวิจัย ผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสมกับโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน เพราะเป็นทฤษฎีที่เป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีการเสริมสร้างกำลังใจ และกระตุ้นให้ผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล ซึ่งถ้าหากว่าผู้บริหารนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมก็จะสามารถทำให้ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษา ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ และยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ Herzberg (Herzberg two-factor theory) ซึ่งใช้ในการประกอบการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ และ ปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงานการได้รับการยอมรับนับถือลักษณะของงานที่ปฏิบัติความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานวิธีการปกครองบังคับบัญชาเงินเดือนความสัมพันธ์กับผู้อื่นสภาพการทำงาน ซึ่งการจะนำองค์การให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งไว้ได้นั้น นอกจากจะภาวะผู้นำในการบริหารองค์การแล้ว สิ่งที่เขาไม่ได้ในการบริหารงานของผู้บริหารนั้นก็คือการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรในองค์การ เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการของคนในองค์การ ซึ่งถ้าหากผู้นำมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีให้กับบุคลากรใน

องค์กรได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 2 เพื่อนำผลของการศึกษามาเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดแนวทางการบริหารให้เป็นไปได้ไปอย่างเหมาะสมและเป็นข้อมูลในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น มีความสุขในการทำงาน ทำให้จัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 471 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้จากการใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607) และการสุ่มตัวอย่างแบบ แบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามโรงเรียน โดยทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เป็นครูจำนวน 212 คน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1. โรงเรียนพานทอง	69	31
2. โรงเรียนพานทองสภานุปลั้มภัก	56	25
3. โรงเรียนพนัสพิทยาคาร	176	79
4. โรงเรียนอุทกวิทยาคม	15	7
5. โรงเรียนทุ่งเหียงพิทยาคม	30	13
6. โรงเรียนเกาะจันทร์พิทยาคาร	29	13
7. โรงเรียนเกาะโพธิ์ด้วยงามวิทยา	37	17
8. โรงเรียนบ่อทองวังจันทร์วิทยา	59	27
รวม	471	212

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยจัดอันดับออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993, pp. 114-122) และทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg et al. (1959, pp. 113-115) เป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยอาศัยทฤษฎีของ Herzberg et al. (1959, pp. 113-115) ในปัจจัยจูงใจและ

ปัจจัยค้ำจุน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967)

โดยเรียงลำดับจาก มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. สร้างแบบสอบถามขึ้นให้ครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จังหวัดชลบุรี ภายใต้การแนะนำของประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอต่อประธานที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อให้ความเห็นชอบ ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

3. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) ประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้

- | | |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นารี | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.2 ดร.ธนวิน ทองแพง | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.3 นางศรัณย์ชญา เจริญชัยธวัช | ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลสุนทรภู่ สังกัดกองการศึกษาเทศบาลตำบลสุนทรภู่ จังหวัดระยอง |

4. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอขอคำแนะนำต่อประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในโรงเรียนพานทอง จังหวัดชลบุรี จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination) โดยใช้ค่า

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) (Wiersma&Jurs, 1990, p. 139) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงรายข้ออยู่ ระหว่าง .30-.76 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจรายข้ออยู่ระหว่าง .31-.85

5. นำแบบสอบถามที่มีค่าอำนาจจำแนกแต่ละข้อ ตั้งแต่ .20 ขึ้นไป มาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) พบว่า ผลการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97

6. นำแบบสอบถามที่แก้ไขได้ไปปรับปรุงแล้วนำมาเสนอต่อประธานที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

7. นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ของหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมกับหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล จำนวน 212 ฉบับ แจกแก่ครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยดำเนินการแจกและรับแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และส่วนที่ไม่สามารถแจกและรับด้วยตนเองได้ใช้การส่งและรับผ่านช่องทางการส่งเอกสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 212 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำข้อมูล

1. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทุกฉบับมา ให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) โดยกำหนดระดับของเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก

3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด
 และกำหนดระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวคิดของ Best and Kahn (1993, p. 247) โดยกำหนดระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
 4 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
 3 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
 2 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
 1 คะแนน หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด
2. นำข้อมูลที่ได้คะแนนตามเกณฑ์นี้มาหาค่าร้อยละของข้อมูลที่ได้ และวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปต่อไป
 3. นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาดำเนินการตามความมุ่งหมายของการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์แต่ละฉบับ
2. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ ไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม และการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ และเทียบกับเกณฑ์ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 22-24) ดังนี้

2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยจากเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
 2.51-3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้เกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยจากเกณฑ์คะแนน ดังนี้

- 4.51-5.00 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
 3.51-4.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
 2.51-3.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
 1.51-2.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
 1.00-1.50 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วเทียบกับเกณฑ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543, หน้า 144) ดังนี้

ค่า r อยู่ในช่วง 0.81-1.00	หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
ค่า r อยู่ในช่วง 0.61-0.80	หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
ค่า r อยู่ในช่วง 0.41-0.60	หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
ค่า r อยู่ในช่วง 0.21-0.40	หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า r อยู่ในช่วง 0.01-0.20	หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) มีค่า 0	ถือว่า ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง
หากค่า r มีค่าเป็นบวก (+)	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก
หากค่า r มีค่าเป็นลบ (-)	หมายถึง ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สุดสอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยครั้งนี้

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ใช้สถิติค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ใช้สถิติการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	หมายถึง	จำนวนครูในกลุ่มตัวอย่าง
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็น
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
r	หมายถึง	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
X	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบริหารสถานศึกษา
X_1	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ
X_2	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X_3	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการการกระตุ้นทางปัญญา
X_4	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล
X_{All}	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวม
Y	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
Y_1	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน
Y_2	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
Y_3	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ
Y_4	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ
Y_5	หมายถึง	ปัจจัยจูงใจความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

Y_6	หมายถึง	ปัจจัยค้ำจุนด้านนโยบายและการบริหารงาน
Y_7	หมายถึง	ปัจจัยค้ำจุนด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา
Y_8	หมายถึง	ปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือน
Y_9	หมายถึง	ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น
Y_{10}	หมายถึง	ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน
$Y_{\text{จิตใจ}}$	หมายถึง	ปัจจัยจิตใจโดยรวมรวม
$Y_{\text{ค้ำจุน}}$	หมายถึง	ปัจจัยค้ำจุนโดยรวมรวม

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและแบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 2

ตอนที่ 3 ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	3.88	.53	มาก	1
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.83	.49	มาก	3
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.85	.56	มาก	2
4. การมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคล	3.80	.51	มาก	4
รวม	3.83	.48	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคลตามลำดับ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ

การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา	4.02	.76	มาก	1
2. ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.96	.68	มาก	3
3. ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ	3.95	.72	มาก	4
4. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของครู	3.81	.72	มาก	7
5. การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่ตามมา ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.90	.79	มาก	6

ตารางที่ 4 (ต่อ)

การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถ ในการบริหาร และการกระทำต่าง ๆ	3.75	.69	มาก	8
7. ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็ว	3.99	.77	มาก	2
8. ผู้บริหารสามารถพูดจาโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิด ความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ	3.94	.60	มาก	5
9. ผู้บริหารมีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาด สามารถ แก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม	3.75	.78	มาก	9
10. ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา	3.72	.78	มาก	10
รวม	3.88	.53	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนใน สหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดี ที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็วและผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.97	.67	มาก	1
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น	3.74	.76	มาก	8
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกทำงานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ	3.75	.74	มาก	7
4. ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ	3.92	.65	มาก	2
5. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานและวางแผนในอนาคตได้อย่างชัดเจน	3.84	.67	มาก	5
6. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง	3.85	.66	มาก	3
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	3.84	.66	มาก	4
8. ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นในการทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน	3.77	.83	มาก	6
รวม	3.83	.49	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	n = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของ ปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน	3.84	.67	มาก	5
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีเหตุผล	3.65	.77	มาก	8
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ หลากหลาย	3.87	.67	มาก	4
4. ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	3.97	.80	มาก	1
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการวางแผนการปฏิบัติงาน	3.79	.68	มาก	6
6. กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ใน การปฏิบัติงาน	3.91	.74	มาก	3
7. ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษา ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.78	.67	มาก	7
8. ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ สื่อเทคโนโลยี มาช่วยใน การจัดการเรียนการสอน	3.96	.76	มาก	2
รวม	3.85	.56	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนใน
สหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็น
อย่างอิสระ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ สื่อเทคโนโลยี มาช่วยในการจัดการเรียนการสอนและ กระตุ้น
ผู้ร่วมงานให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร
ส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีเหตุผล

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมุ่งความสำคัญเป็น
รายบุคคล

การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.70	.84	มาก	7
2. ผู้บริหาร ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียม	3.79	.75	มาก	5
3. ผู้บริหารเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.74	.86	มาก	6
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู	3.95	.79	มาก	1
5. ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถตามความถนัดของผู้ร่วมงานแต่ละคน	3.86	.68	มาก	3
6. ผู้บริหารรับฟังแนวความคิดของครูอย่างตั้งใจ	3.84	.72	มาก	4
7. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล	3.94	.77	มาก	2
รวม	3.80	.51	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล และผู้บริหารส่งเสริมความสามารถตามความถนัดของผู้ร่วมงานแต่ละคน ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต
ชลบุรี 2

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ปัจจัยจูงใจ				
1.1 ด้านความสำเร็จของงาน	4.04	.63	มาก	1
1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	3.88	.65	มาก	4
1.3 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	3.95	.61	มาก	3
1.4 ด้านความรับผิดชอบ	3.85	.62	มาก	5
1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.95	.58	มาก	2
รวม	3.93	.53	มาก	
2. ปัจจัยก้ำจุน				
2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร	3.99	.63	มาก	2
2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.88	.64	มาก	5
2.3 ด้านเงินเดือน	4.02	.60	มาก	1
2.4 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น	3.90	.69	มาก	4
2.5 ด้านสภาพการทำงาน	3.92	.63	มาก	3
รวม	3.94	.54	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบตามลำดับ ปัจจัยก้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านนโยบาย และการบริหาร ด้านสภาพการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ของงาน	4.00	.75	มาก	4
2. ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเวลา	4.10	.69	มาก	1
3. ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี	4.02	.78	มาก	3
4. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน จนงาน ประสบความสำเร็จ เป็นที่พอใจ	4.08	.74	มาก	2
5. ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาจากผู้บริหาร เพื่อนำไปปฏิบัติ	3.99	.74	มาก	5
รวม	4.04	.63	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเวลาท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน จนงานประสบความสำเร็จ เป็นที่พอใจและท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

การได้รับการยอมรับนับถือ	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้ งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ	3.82	.87	มาก	4
2. ผู้บังคับบัญชามักกล่าวยกย่องชมเชยในผลงาน ของท่านเสมอ	3.85	.68	มาก	3
3. ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้ท่าน รับผิดชอบอยู่เสมอ	3.74	.91	มาก	5
4. ท่านมีความพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานที่รับผิดชอบ อยู่เสมอ	3.97	.77	มาก	2
5. ท่านพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวท่าน	4.02	.71	มาก	1
รวม	3.88	.65	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวท่านท่านมีความพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักกล่าวยกย่องชมเชยในผลงานของท่านเสมอ ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้ท่านรับผิดชอบอยู่เสมอ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตนเอง	3.84	.86	มาก	5
2. ท่านมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในการทำงานอยู่เสมอ	3.90	.75	มาก	4
3. ท่านเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ ในการทำงาน อย่างไม่รู้สึกถึงความเหน็ดเหนื่อย	3.93	.67	มาก	3
4. ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จ ของงาน	4.04	.70	มาก	1
5. ท่านรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน เมื่อได้ร่วมงานกับเพื่อน อยู่เสมอ ๆ	4.03	.74	มาก	2
รวม	3.95	.61	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานท่านรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน เมื่อได้ร่วมงานกับเพื่อน อยู่เสมอ ๆ และท่านเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ ในการทำงานอย่างไม่รู้สึกถึงความเหน็ดเหนื่อยตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตนเอง

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบ อยู่เสมอ	3.88	.75	มาก	3
2. ท่านยินดีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ	3.71	.82	มาก	5
3. เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานท่านพยายามแก้ปัญหา โดยไม่ละทิ้งงาน	4.01	.75	มาก	1
4. ท่านมีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่บกพร่อง จนได้ รับคำชื่นชมอยู่เสมอ	3.88	.70	มาก	2
5. ท่านสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่ กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับติดตาม	3.79	.73	มาก	4
รวม	3.85	.62	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต
ชลบุรี 2 ด้านความรับผิดชอบโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย
จากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานท่านพยายามแก้ปัญหาโดยไม่ละ
ทิ้งงานท่านมีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่บกพร่อง จนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอและผู้บังคับบัญชา
มักมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบอยู่เสมอตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านยินดีปฏิบัติงาน
ที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและ ผลงานที่ทำ	3.88	.68	มาก	5
2. การปฏิบัติงานของท่านมีส่วนส่งเสริมให้ท่านได้รับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	3.92	.75	มาก	4
3. ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้	4.00	.73	มาก	1
4. ได้รับโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อ พัฒนาความรู้ท่านความสามารถ	4.00	.77	มาก	2
5. ท่านมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้ เพื่อสร้างโอกาสสู่ความก้าวหน้า	3.95	.73	มาก	3
รวม	3.95	.58	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ได้รับ โอกาสเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ท่าน ความสามารถท่านมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้เพื่อสร้าง โอกาสสู่ความก้าวหน้า ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลงานที่ทำ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านนโยบายและการบริหารงาน

นโยบายและการบริหารงาน	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ การบริหารงาน	3.97	.76	มาก	3
2. ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงาน ส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน	3.99	.72	มาก	2
3. การวางแผนงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินงาน ตามแผนที่วางไว้	4.05	.67	มาก	1
4. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงระบบงานและ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	3.95	.75	มาก	4
รวม	3.99	.63	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านนโยบายและการบริหารงานโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การวางแผนงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงานส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงระบบงานและปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

การปกครองบังคับบัญชา	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การปกครอง บังคับบัญชาตามสายงานเป็นไปอย่าง เหมาะสมตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน	3.94	.75	มาก	2
2. ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา	3.84	.79	มาก	3
3. ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีความก้าวหน้าและประสบ ผลสำเร็จในชีวิต	3.81	.79	มาก	5
4. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ได้อย่างอิสระ	3.83	.88	มาก	4
5. ผู้บริหารใช้อำนาจกำกับติดตามงาน โดยอยู่บนพื้นฐาน ของความยุติธรรม	3.98	.70	มาก	1
รวม	3.88	.64	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจกำกับติดตามงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมการปกครอง บังคับบัญชาตามสายงานเป็นไปอย่างเหมาะสมตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนและผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชาตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในชีวิต

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทน

เงินเดือน สิ่งตอบแทน	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. เงิน หรือสิ่งของ ที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนการทำงาน ช่วยกระตุ้นในการทำงานของท่าน	4.06	.76	มาก	2
2. ท่านต้องการ ได้รับคำชื่นชม ยกย่อง หรือเกียรติบัตร เพื่อกระตุ้นในการทำงาน	3.85	.77	มาก	5
3. การได้รับพิจารณาความชอบอย่างเป็นทางการ จะทำให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท	4.17	.70	มาก	1
4. การได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านอยากจะทำงาน	4.04	.80	มาก	3
5. ท่านปฏิบัติงานทำงานที่มีคุณภาพทำให้ได้รับโอกาสในการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น	3.99	.74	มาก	4
รวม	4.02	.60	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับพิจารณาความชอบอย่างเป็นทางการ จะทำให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเงิน หรือสิ่งของ ที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนการทำงาน ช่วยกระตุ้นในการทำงานของท่านและ การได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านอยากจะทำตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านต้องการ ได้รับคำชื่นชม ยกย่อง หรือเกียรติบัตร เพื่อกระตุ้นในการทำงาน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	n = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความรู้สึกสบายใจ	3.90	.76	มาก	4
2. บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน	3.91	.74	มาก	2
3. ท่านจะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่ทำให้คนอื่นไม่สบายใจและไม่ให้เกิดกระทบต่อการทำงาน	3.92	.72	มาก	1
4. ท่านเอาใจใส่ดูแลงานที่ทำร่วมกับคนอื่นเป็นอย่างดีเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี	3.85	.76	มาก	5
5. ท่านคิดเสมอว่าความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นจะทำให้เกิดความร่วมมือ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ	3.91	.76	มาก	3
รวม	3.90	.69	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านจะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่ทำให้คนอื่นไม่สบายใจและไม่ให้เกิดกระทบต่อการทำงาน บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน และท่านคิดเสมอว่าความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นจะทำให้เกิดความร่วมมือ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านเอาใจใส่ดูแลงานที่ทำร่วมกับคนอื่นเป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านสภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน	<i>n</i> = 212		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ภายใต้อสภาพแวดล้อม เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ในการทำงาน	3.90	.74	มาก	4
2. การทำงานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงาน	3.92	.74	มาก	2
3. การดูแล บำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ใน สภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ช่วยให้อการทำงาน มีประสิทธิภาพ	3.91	.75	มาก	3
4. สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน ของท่าน	3.98	.75	มาก	1
5. การเดินทางมาปฏิบัติงานที่สะดวกช่วยเสริมให้ท่าน ปฏิบัติงานเต็มเวลา	3.89	.76	มาก	5
รวม	3.92	.63	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านสภาพการทำงานโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของท่าน การทำงานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงานและการดูแล บำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ช่วยให้อการทำงานมีประสิทธิภาพตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ การเดินทางมาปฏิบัติงานที่สะดวกช่วยเสริมให้ท่านปฏิบัติงานเต็มเวลา

ตอนที่ 3 ผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยจูงใจ

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยจูงใจ											
	Y_1	p	Y_2	p	Y_3	p	Y_4	p	Y_5	p	$Y_{จูงใจ}$	p
X_1	.50*	.00	.41*	.00	.46*	.00	.48*	.00	.46*	.00	.54*	.00
X_2	.43*	.00	.30*	.00	.38*	.00	.35*	.00	.38*	.00	.43*	.00
X_3	.46*	.00	.38*	.00	.47*	.00	.49*	.00	.41*	.00	.52*	.00
X_4	.31*	.00	.30*	.00	.36*	.00	.37*	.00	.30*	.00	.38*	.00
X_{All}	.48*	.00	.39*	.00	.46*	.00	.47*	.00	.43*	.00	.52*	.00

* $p < .05$

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .52$)

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยค้ำจุน											
	Y_6	p	Y_7	p	Y_8	p	Y_9	p	Y_{10}	p	$Y_{ค้ำจุน}$	p
X_1	.42*	.00	.20*	.03	.24*	.00	.15*	.00	.16*	.02	.27*	.00
X_2	.33*	.00	.27*	.00	.31*	.00	.21*	.00	.24*	.00	.32*	.00
X_3	.37*	.00	.27*	.00	.33*	.00	.22*	.00	.24*	.00	.33*	.00
X_4	.25*	.00	.22*	.01	.32*	.00	.18*	.00	.19*	.01	.27*	.00
X_{All}	.38*	.00	.26*	.00	.32*	.00	.20*	.00	.23*	.00	.32*	.00

* $p < .05$

จากตารางที่ 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยค่าจูน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .32$)

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปีการศึกษา 2559 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 607) ได้กลุ่มตัวอย่าง 212 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ลักษณะเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (1961) แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 สอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จำนวน 33 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .30-.76 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .94 ตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จำนวน 49 ข้อ โดยมีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .31-.85 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 สรุปผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดีที่นำยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และรวดเร็วและผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ สื่อเทคโนโลยี มาช่วยในการจัดการเรียนการสอนและ กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีเหตุผล

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครูผู้บริหรมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคลและผู้บริหารส่งเสริมความสามารถตามความถนัดของผู้ร่วมงานแต่ละคน ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปัจจัยจูงใจโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความรับผิดชอบ ตามลำดับ ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านเงินเดือน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและด้านการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเวลาท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน จนงานประสบความสำเร็จ เป็นที่พอใจและท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวท่าน ท่านมีความพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานที่

รับผิดชอบอยู่เสมอ ผู้บังคับบัญชามักกล่าวยกย่องชมเชยในผลงานของท่านเสมอ ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้ท่านรับผิดชอบอยู่เสมอ

2.3 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านเกิดความรู้สึกรักภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน ท่านรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน เมื่อได้ร่วมงานกับเพื่อน อยู่เสมอ ๆ และท่านเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ ในการทำงานอย่างไม่รู้สึกถึงความเหน็ดเหนื่อย ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตนเอง

2.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานท่านพยายามแก้ปัญหาโดยไม่ละทิ้งงานท่านมีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่บกพร่อง จนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอและผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบอยู่เสมอตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านยินดีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ

2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ได้รับโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ท่านความสามารถ ท่านมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้ เพื่อสร้างโอกาสสู่ความก้าวหน้า ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลงานที่ทำ

2.6 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การวางแผนงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงานส่งเสริมต่อการปฏิบัติงานและการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงระบบงานและปฏิบัติงานอย่างชัดเจน

2.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารใช้อำนาจกำกับติดตามงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรมการปกครอง บังคับบัญชาตามสายงานเป็นไปอย่างเหมาะสมตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียนและผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีความก้าวหน้าและประสบผลสำเร็จในชีวิต

2.8 ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การได้รับพิจารณาความชอบอย่างเป็นทางการ จะทำให้

ท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทเงิน หรือสิ่งของ ที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนการทำงาน ช่วยกระตุ้นในการทำงานของท่านและ การได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมเป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านอยากจะทำตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านต้องการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง หรือเกียรติบัตร เพื่อกระตุ้นในการทำงาน

2.9 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ท่านจะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่ทำให้คนอื่นไม่สบายใจ และไม่ให้เกิดกระทบต่อการทำงานบุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานร่วมกันและท่านคิดเสมอว่าความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นจะทำให้เกิดความร่วมมือทำงานเกิดประสิทธิภาพ ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านเอาใจใส่ดูแลงานที่ทำร่วมกับคนอื่นเป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี

2.10 ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของท่านการทำงานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงานและการดูแล บำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ ลำดับสุดท้าย ได้แก่ การเดินทางมาปฏิบัติงานที่สะดวกช่วยเสริมให้ท่านปฏิบัติงานเต็มเวลา

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง ($r = .52$)

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยค่าจูง โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ($r = .32$)

อภิปรายผล

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ผู้วิจัยได้อภิปรายผล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารช่วยสร้างความชัดเจนให้กับบุคลากรในองค์กรว่าจะไรมีความสำคัญ มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงของโลก (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2545, หน้า 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ ตามเชื่อถือยอมรับศรัทธายกย่องและภักดีและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ ตามทำงาน ได้มากกว่าปกติผู้นำสามารถเปลี่ยนสถานะของปัจเจกบุคคลและองค์กรไปสู่ความสำเร็จ (Bass, 1985, pp. 51-52) ซึ่งผู้บริหารในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 บริหารงานสถานศึกษาตามแนวทาง หลักการและวิสัยทัศน์ของหน่วยงานต้นสังกัด ที่มุ่งสร้างและยกระดับโรงเรียนในสังกัดให้เป็นผู้นำของเขตพื้นที่การศึกษาในการขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพผู้มาตรฐานสากล และให้บริการทางการศึกษาอย่างมีมาตรฐาน ครอบคลุมและทั่วถึง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558, หน้า 1-2) มีปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู เป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ใช้หลักหลักคุณธรรมจริยธรรม และธรรมาภิบาล มีกลวิธีกระตุ้นให้ครู ได้คิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์ และแก้ปัญหาในกระบวนการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการวางแผนงานล่วงหน้าและชี้แจงให้บุคลากรในโรงเรียนทราบอย่างชัดเจน ทั้งในที่ประชุมครูและประชุมภายในกลุ่มย่อย การสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย โดยมีการมอบหมายงานของครูแต่ละท่านที่ตรงตามความรู้ความสามารถ โดยใช้หลักความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการให้รางวัลและชื่นชมครูมีปฏิบัติงานสำเร็จเป็นที่ประจักษ์และสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน ทำให้ครูปฏิบัติงานในโรงเรียนอย่างมีคุณภาพ สถานศึกษามีคุณภาพ ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545) ที่กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษาหัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคน ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง โดยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ยอมรับนับถือของครู แสดงศักยภาพด้านการบริหารให้เป็นที่ประจักษ์ มีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยใช้วิธีการที่ใหม่ ๆ ที่อยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลรวมถึงโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความเป็นกันเองกับครูในโรงเรียน ทำให้ครูเกิดความพึงพอใจ จากเหตุผลข้างต้นทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา พิภูทอง (2556, หน้า 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มบางละมุง3กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ กิมสร (2559, หน้า 62) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดรายด้านดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูทั้งใน โรงเรียนและนอกโรงเรียน เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน กล่าวคือ กล่าวตัดสินใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลาให้กับส่วนรวม ส่งผลให้ครูเกิดความเคารพ นับถือ และไว้วางใจ สร้างความภาคภูมิใจให้กับผู้ที่ได้ร่วมงานด้วยและพร้อมที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ ปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถดังแนวคิดของ Bass (1985, pp. 5-6) ที่ว่าการที่ผู้นำมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ คือ การที่ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี อุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน โน้มน้าวจิตใจให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ และผู้นำจะปลุกกระแสความคิดใหม่ ค่านิยมใหม่ และจิตสำนึกใหม่ โดยการโน้มน้าวและปลุกเร้าจิตของผู้ตาม และยังสร้างแนวทางปฏิบัติใหม่และประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ตาม ซึ่งหากการปฏิบัติการณ์ของผู้นำบังเกิดผลสำเร็จก็จะทำให้ผู้ตามมีความคิดจิตสำนึกใหม่ และทุ่มเทพลังในการสร้างคุณภาพใหม่ให้กับองค์กรต่อ (Bass, 1990 อ้างถึงใน สมบัติ บุญเลี้ยง, 2555, หน้า 100) จากเหตุผลข้างต้นทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2556, หน้า 67) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเข้เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ กิมสร (2559, หน้า 62) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านการเป็นผู้มีบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ เป็นเพราะว่าพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545) ได้กำหนดแนวทางให้ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สูง และ แสดงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ครูได้มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จึงดำเนินการบริหารสถานศึกษาด้วยการกระตุ้นและการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครูอย่างต่อเนื่อง ด้วยการกล่าวคำชมเชย มอบรางวัล เมื่อครูปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย หรือ พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความเป็นธรรม อีกทั้งผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นในการทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อบุคลากร ร่วมกันตั้งเป้าหมายการทำงานที่มีมาตรฐานสูง เพื่อให้ครูและบุคลากรมีเป้าหมายและตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ดังแนวคิดของ Bass (1985, pp. 5-6) ที่ว่าผู้นำที่สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในที่มีความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต จากเหตุผลข้างต้นทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2556, หน้า 67) ได้ศึกษาการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา ด้านการสร้างแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรวพรรณ ประนมรัมย์ (2557, หน้า 59) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ด้านการจูงใจ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้

ผู้ตาม ว่าปัญหาทุกอย่างจะต้องมีวิธีการแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ (Bass & Avolio, 1993, pp. 114-122 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 39) จากแนวคิดนี้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 จึงได้นำมาใช้เป็นหลักในการบริหาร โดยการจัดการอบรม พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อเพิ่มเติมความรู้ ทักษะการทำงานให้มีความชำนาญ เพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่มาตรฐานคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558, หน้า 1-2) อีกทั้งผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติงานอย่างอิสระทั้งใน สามารถผลิตงานได้อย่างสร้างสรรค์ โดยคำนึงผลสำเร็จเพื่อผู้เรียนเป็นสำคัญ รวมถึงส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเอง เป็นผู้มีความรู้เท่าทันและใช้เทคโนโลยี มาช่วยในการจัดการเรียนการสอน และสนับสนุนให้ครูศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น สนับสนุนให้ครูทำวิจัยและพัฒนาผลงานทางการวิชาการเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่จากเหตุผลข้างต้นทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา พิกุลทอง (2556, หน้า 85) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย นลินี ชัยงาม (2556, หน้า 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ให้ความสำคัญกับหลักการของความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความคิดความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า อีกทั้งผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่

และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (Bass & Avolio, 1993, pp. 114-122 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545, หน้า 39) โดยผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อครูเป็นรายคน ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และทักษะความถนัด ความสนใจของครูแต่ละบุคคล เป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อครูตามโอกาส ส่งเสริมให้ครูแต่ละคนแสดงความสามารถในส่วนที่ตนเองถนัดอย่างเต็มกำลังความสามารถ เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นของตนทั้งต่อตัวผู้บริหาร โดยตรงและต่อการประชุมกับในโรงเรียนสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นกับครูแต่ละคน จำทำให้ครูสามารถปฏิบัติงานที่ตนเองถนัด ได้ดีและมีคุณภาพ สอดคล้องกับที่ ฌฐกฤตา สิทธิฤทธิ์ (2556, หน้า 12) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อที่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ค้นพบความสามารถ ของตน และนำความสามารถนั้นมาร่วมแรงร่วมใจกัน ปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้สำเร็จในทุก ๆ ด้าน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรพวรรณ ประนมรัมย์ (2557, หน้า 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับ มาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัญญัติ กิมสร (2559, หน้า 63) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ด้านเป็นผู้กระตุ้นการใช้สติปัญญาโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ปัจจัยจูงใจและ ปัจจัยก้ำจุน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ให้ความสำคัญกับบุคลากร ถ้าบุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ย่อมส่งผลต่อความสำเร็จของงานเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารจึงกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนายที่สำคัญ ในการดำเนินการปฏิรูประบบครูและบุคลากร เน้นพัฒนามาตรฐานครู ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และส่งเสริมการเลื่อนวิทยฐานะของครู อีกทั้งมีการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม ในโรงเรียน ทั้งด้านอาคาร สถานที่ และความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเองให้เป็นไปอย่างเกื้อหนุน

ซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ร่วมคิดร่วมวางแผน ผู้บริหาร มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับครูแต่ละบุคคล ทำให้ครูมีอิสระในการคิดสร้างสรรค์ และสามารถปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ ได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และเกิดแรงจูงใจในการที่จะสร้างสรรค์ผลงานที่ดียิ่งขึ้นต่อไป ดังแนวคิดของ Vroom (1970, p. 10 อ้างถึงใน ศิริพร จันทศรี, 2550, หน้า 18) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ดี ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานจากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของของ แพรพรรณ ประนมรัมย์ (2557, หน้า 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิดาภา เฟิงพันธ์ (2557, หน้า 65) ได้ศึกษารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและเป็นระบบ มีการประชุมวางแผนหาแนวทางร่วมกันกับครูผู้สอนเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนงานประจำปี กำหนดตารางเวลาของงานต่าง ๆ ร่วมกับผู้บริหาร เมื่อครูได้รับมอบหมายงานต่าง ๆ จึงเข้าใจและเห็นความสำคัญของแต่ละงานที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จตามเวลา จึงให้ความสำคัญและปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้สำเร็จตามเวลาที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ ในการปฏิบัติงานครูได้ใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ อย่างเต็มกำลังความสามารถ มีโอกาสได้แสดงความสามารถตามที่ตนเองถนัด และได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร ทำให้มีความสุขในการปฏิบัติงาน เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานนั้น ๆ ที่สูงขึ้น และในระหว่างปฏิบัติงานหากพบปัญหาหรืออุปสรรคที่เกินการแก้ไขด้วยตนเอง จะได้รับการกระตุ้นให้ค้นหาวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหาเบื้องต้นด้วยตนเองก่อน

หากปัญหาเกินความสามารถผู้บริหารก็จะให้ความช่วยเหลือ และร่วมแก้ปัญหาจนสามารถดำเนินงานต่อจนสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ทั้งในด้านระยะเวลาและคุณภาพ ทำให้ครูมีความภูมิใจในการทำงานที่ดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมาย ดังที่ ธราวรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ที่กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไปจากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของของ แพรพรรณ ประนมรัมย์ (2557, หน้า 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศูรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศูรินทร์ เขต 2 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย กฤติยา พิภูทอง (2556, หน้า 86) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการความสำเร็จ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีความมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ เต็มกำลังความสามารถ เพราะงานส่วนใหญ่ตรงกับสายงาน ความรู้ ความสามารถ และความถนัด ของตนเอง อีกทั้งผู้บริหารยังแบ่งสรรภาระงานที่เป็นธรรม ทุกคนได้รับมอบหมายงานทั้งปริมาณและความสำคัญใกล้เคียงกัน ทำให้งานที่ครูได้รับสำเร็จตามเป้าหมาย ได้รับการยอมรับจากเพื่อนครูและผู้บริหาร รวมถึงคำชื่นชมจากชุมชน และหน่วยงานต้นสังกัด ทั้งในภาพรวมของโรงเรียนและตัวบุคคล อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เห็นความสำคัญของบุคลากรทุกคน ถือว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยให้งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ โดยผู้บริหารมีส่วนช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานที่รับผิดชอบ อยู่เสมอ และมักใช้คำกล่าวชมเชยหรือยกย่องในผลงานของบุคลากรเสมอ เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้ครูได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานทั้งในและนอกสถานศึกษา ดังแนวคิดของ ธราวรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ที่ กล่าวว่า การยอมรับนับถือหมายถึง การที่บุคคลได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับ

ความคิดเห็น ขอมรับและมอบหมายงานให้ปฏิบัติและ ทิพมาศ แก้วchim (2542, หน้า 8) กล่าวว่า การได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จและได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศารัตน์ ฤทธิแสนตอ (2556, หน้า 126) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและ รายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิดาภา เพ็งพันธ์ (2557, หน้า 65) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียน ศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียน ศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ครูและบุคลากร โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้ปฏิบัติงานหลักที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัดของตนเอง รวมถึงผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้รับผิดชอบงานเสริมตามความถนัด และความสนใจมี ทำให้ครูทำงานต่าง ๆ ได้สำเร็จ มีความสุขในการทำงาน มีความภาคภูมิใจที่ได้ ปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองได้รับผิดชอบ ด้วยความเต็มใจ โดยทุ่มเทแรงกาย แรงใจอีกทั้งผู้บริหาร ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้ทำงานเป็นทีม ซึ่งทำให้เกิดการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ทำให้รู้สึกสนุกสนานและสนใจที่จะเรียนรู้ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ทำให้งานสำเร็จ สร้างความภูมิใจให้กับกลุ่มและตนเอง ดังที่ ทิพมาศ แก้วchim (2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะงาน ที่ปฏิบัติว่า การที่บุคลากรได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ทำทนายให้อยาก ปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิด ความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ และ สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 394) กล่าวว่า เนื่องจากพนักงานแต่ละคนมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันรวมถึง มีความสนใจ ในลักษณะงานตามที่ตนเองถนัด ดังนั้น การที่พนักงานได้ทำงานตรงกับลักษณะงานที่ตนเองชอบ หรือถนัดย่อมมีผลทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นและมีความภาคภูมิใจเมื่องานที่ตนรับผิดชอบ บรรลุเป้าหมาย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนใน

สหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรวพรรณ ประนมรัมย์ (2557, หน้า 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษสุรินทร์ เขต 2 ด้านลักษณะงานที่ทำ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตาภา เฟื่องพันธ์ (2557, หน้า 65) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียน ศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียน ศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านลักษณะงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่า ครูและบุคลากรในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีความพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติทั้งงานหน้าที่หลัก และงานหน้าที่รองที่ได้เลือกปฏิบัติตามความสนใจ งานที่ได้รับมอบหมายมีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน ทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงาน อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มอบหมายงานที่สำคัญและเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของครูอยู่เสมอ อีกทั้งมีการกระตุ้นให้ครูเกิดความตั้งใจในการทำงานจนงานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือกำกับติดตาม ให้อำนาจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และหากเกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงานก็จะพยายามแก้ไขปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน สอดคล้องกับที่ ชรวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8-9) กล่าวว่า ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน คือ ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายงานให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ มีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ความเหมาะสมของงานและความรู้ความสามารถ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การมอบหมายงานมีความชัดเจน การปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายและทันเวลา รวมถึงการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่เสมอจากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศารัตน์ ฤทธิ์แสนต่อ (2556, หน้า 125) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 3 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของของ แพรวพรรณ ประนมรัมย์ (2557,

หน้า 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ด้านความรับผิดชอบโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 มีนโยบายส่งเสริมให้ครูมีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2558) โดยการเสริมสร้างประสบการณ์และความชำนาญในการปฏิบัติงานสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองทั้งในด้านการจัดอบรม สัมมนา ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานและพัฒนานุเคราะห์อย่างต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อเป็นผลงานในการเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้น มีการสอบถามความก้าวหน้าทางการศึกษาและการพัฒนาผลงานเป็นประจำ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ช่วยส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าทางหน้าที่การงาน ทำให้มีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้เพื่อสร้างโอกาสให้คู่ความก้าวหน้า สอดคล้องกับ ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ที่กล่าวว่า ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานว่า หมายถึง การที่บุคคลได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้น ตลอดจนมีโอกาสได้รับการอบรม ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคล จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ กังวาน ชำนาญ (2554, หน้า 67) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิดาภา เฟ็งพันธ์ (2557, หน้า 65) ได้ศึกษารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปัจจัยกระตุ้น ด้านก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.6 ด้านนโยบายและการบริหารงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนด

นโยบายและการบริหาร ได้ร่วมกันกำหนดระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงานส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า แล้วปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่ พูลสุข สังข์รุ่ง (2547, หน้า 220) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายหลักการดำเนินงาน หมายถึง การกำหนดนโยบายและวางแผนขององค์การ ซึ่งควรคำนึงถึงประโยชน์ส่วนร่วมของพนักงานและองค์การที่สำคัญอย่างยิ่ง คือ นโยบายจะต้องชัดเจน แจ่มแจ้ง บุคลากรในองค์กรสามารถเข้าใจได้ เพื่อจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานได้ตามจุดมุ่งหมายขององค์การ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ (2556, หน้า 126) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านนโยบายและการบริหาร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของธัญชา ชาญวง (2558, หน้า 74) ได้ศึกษาการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรสด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรสด ด้านนโยบายและการบริหารองค์การ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชาโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ใช้อำนาจกำกับติดตามงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม มอบหมายอำนาจตามสายบังคับบัญชาเป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นธรรมตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ ซึ่งส่งผลให้ครูเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังที่ ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2546, หน้า 292) ได้กล่าวว่า ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะเป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ขวัญและกำลังใจจึงเป็นเสมือนเครื่องกระตุ้นให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานให้มีพลังในการสร้างความดีและการพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น ทำให้สามารถสร้างสรรค์ผลงานที่ดีเป็นประโยชน์สร้างสรรค์งานที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้อง

กับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตาภา เฟ็งพันธ์ (2557, หน้า 65) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลชลบุรี เขต 3 ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัชชา ชาญวง (2558, หน้า 74) ได้ศึกษาการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลตราด ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาลอำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลตราด ด้านคุณภาพการควบคุมบังคับบัญชา โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.8 ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทนโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าเงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือน นั้นเป็นที่น่าพอใจของบุคคลในหน่วยงาน ความดีความชอบเงินหรือสิ่งของตอบแทน ค่ายกย่อง ชมเชย เป็นต้นการให้เงินเดือนตอบแทนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานเต็มกำลัง ดังที่ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2541, หน้า 142) ที่กล่าวว่า การให้บำเหน็จรางวัล เช่น การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี รวมถึงโบนัส สิ่งเหล่านี้ย่อมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็งในการปฏิบัติงาน และปฏิบัติงานอย่างมั่นใจให้ พนักงานมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขต ลชลบุรี 2 จึงพิจารณาความชอบอย่างเป็นทางการ มีการกล่าวชมเชย ยกย่อง มอบรางวัล เมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการช่วยกระตุ้นในการทำงานของครู อีกทั้งการได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่ทำให้ครูตั้งใจทำงาน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ลชลบุรี 2 ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทน โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ กังวาน ชำนาญ (2554, หน้า 67) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดลชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ลชลบุรี 2 ด้านรายได้ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนิตาภา เฟ็งพันธ์ (2557, หน้า 66) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.9 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าการที่องค์กรใดมีความสามัคคี สามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างฉันท์มิตร รวมถึงการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยา หรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างดีกับบุคคลอื่น ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ขององค์กร จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จและความล้มเหลวในการบริหารงาน (เสนาะ ตีเขาว์, 2544, หน้า 293) ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกฝ่ายได้ร่วมมือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน หลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่ทำให้คนอื่นไม่สบายใจและไม่ให้เกิดกระทบต่อการทำงาน เนื่องจากความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นจะทำให้เกิดความร่วมมือ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ กังวาน ชำนาญ (2554, หน้า 67) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิดาภา เพ็งพันธ์ (2557, หน้า 66) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ปัจจัยกระตุ้น ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

2.10 ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสภาพการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก มีส่วนเสริมสร้างและทำลายขวัญและกำลังใจ การจัดสภาพการปฏิบัติงานที่ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด เรียบร้อย เป็นต้น จะทำให้พนักงานบังเกิดความสบายใจไม่รู้สึกรำคาญหรืออารมณ์ขุ่นมัว ขวัญและกำลังใจก็จะดี ถ้าจัดการสภาพปฏิบัติงานไว้ระเบียบขาดสิ่งจูงใจ ขาดความสะอาดความสวยงามพนักงานจะขาดความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และเป็นการทำลายขวัญและกำลังใจให้หมดสิ้นไปด้วย (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 236) ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้จัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เอื้อต่อการทำงานของบุคลากร จัดบรรยากาศการทำงานที่เป็นระเบียบ

สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงาน ซ่อมแซม ดูแล บำรุง รักษา วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของครู จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านสภาพการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ นิสารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ (2556, หน้า 126) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านสภาพการทำงานโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของชนิดาภา เฟ็งพันธ์ (2557, หน้า 66) ได้ศึกษารแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา กลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ปัจจัยกระตุ้น ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 พบว่า ในปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ได้ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี สร้างแรงบันดาลใจให้ครูเกิดกำลังใจในการทำงาน ใช้กลวิธีในการกระตุ้นทางปัญญาให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มุ่งความสัมพันธ์กับทุกคนด้วยความเท่าเทียมกัน แต่ยึดหลักความแตกต่างระหว่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้ครูปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถจนประสบความสำเร็จในการทำงาน จนได้รับการยอมรับทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติให้มีคุณภาพสูงขึ้น ดังที่ ภิรมย์ อินถาวร (2550, หน้า 30) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามการเปลี่ยนแปลงของประเทศและโลกอีกทั้งในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ในโรงเรียน ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกกิจกรรม เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มกำลังความสารถ จนทำให้บุคลากรได้รับการยอมรับจากเพื่อนครู ทำให้เกิด

แรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น สอดคล้องกับที่ House (1974 อ้างถึงใน ศิริภัทร คุษฎีวัฒน์, 2555, หน้า 81) กล่าวว่า ผู้นำที่มีพฤติกรรมในการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาประกอบกับการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหา ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในตนเองที่ได้แสดงความสามารถของตนเอง รวมทั้งมีอิสระทางด้านความคิด เกิดแรงจูงใจและพึงพอใจในการทำงาน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ในปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา พิภูลทอง (2556, หน้า 82) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แพรพรรณมณี (2557, หน้า 57) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ ปัจจัยค้ำจุน พบว่า ความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครู ผู้นำที่เปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมกำหนดนโยบายการบริหารร่วมกัน ทำให้มองเห็นเป้าหมายของการบริหารการศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน มีการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงานส่งผลให้ครูมีกำลังใจในการทำงาน เมื่องานประสบความสำเร็จก็ย่อมได้รับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่เหมาะสม สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ ที่ กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 7) จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ในปัจจัยค้ำจุน พบว่า ความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ

ทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับก่อนข้างต่ำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ กันยา เทพกัน (2553, หน้า 73) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันธิมา ไชยสิงห์ (2558, หน้า 53) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูให้สูงขึ้น ดังนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2
 - 1.1 ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสมทั้งงานในโรงเรียนและงานประจําร่วมกับหน่วยงานภายนอก และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ติดต่อสื่อสารได้ตลอดเวลา เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะงานเร่งด่วนที่ต้องรอการตัดสินใจของผู้บริหารในเรื่องเร่งด่วน
 - 1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมีการตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น โดยคำนึงถึง ความรู้ ความสามารถ ระยะเวลาของแต่ละคนเป็นที่ตั้ง เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย
 - 1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศ ใช้การวิจัยเพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อแก้ปัญหาที่ยั่งยืน

1.4 ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกระดับอย่างเท่าเทียม ให้ความสนใจ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของแต่ละคนเป็นสำคัญ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้เสนอแนะสิ่งที่มีเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา และรับฟังด้วยความเต็มใจ หากข้อเสนอแนะใดที่เหมาะสม ถูกต้องและสามารถปฏิบัติและเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนได้จริง ผู้บริหารควรรับดำเนินการและนำผลที่เกิดจากปฏิบัติมาย้อนกลับให้ครูผู้เสนอแนะได้รับทราบต่อไป เพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีของครูผู้เสนอแนะ

2.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ครูควรแสดงออกหรือแสดงผลงานให้ผู้บริหารเห็นว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถ ความถนัดด้านใดเป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้บริหารเห็นและสามารถมอบหมายงานที่ตรงกับความสามารถ ความถนัดที่ตนเองมี อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมาก การทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถของครู

2.3 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผู้บริหารควรศึกษาคุณลักษณะ ความรู้ ความสามารถ ความถนัดของครูแต่ละคนอย่างละเอียด มองหาจุดเด่น ความสามารถพิเศษ และดึงศักยภาพของครูออกมาให้มากที่สุด โดยการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของครูแต่ละคนเป็นสำคัญ

2.4 ด้านความรับผิดชอบ เมื่อครูได้รับมอบหมายงานแต่ละงาน ควรศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมในบริบทเกี่ยวกับงานนั้น ๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากงานที่ได้รับเกินความรู้ ความสามารถ ครูควรปรึกษาผู้บริหารเพื่อขอคำแนะนำ หรือขอให้มีส่วนช่วยเหลือตามความเหมาะสมต่อไป

2.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งของครูอย่างชัดเจน และชี้แจงให้ครูทราบพร้อมกัน เพื่อให้ครูเข้าใจถึงแนวทางดังกล่าว ว่าการปฏิบัติงานต่าง ๆ จะนำมาซึ่งผลงานของครูและเป็นคะแนนในการประเมินเพื่อเลื่อนผลงาน ทำให้ครูทุกคนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มุ่งความสำเร็จของผลงานเพื่อจะได้รับการประเมินและเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมต่อไป

2.6 ด้านนโยบายและการบริหาร ผู้บริหารควรมีการชี้แจงระบบงานและแนวทางการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นระยะ เพื่อให้ครูทุกคนเข้าใจตรงกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ลดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน

2.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ผู้บริหารควรบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา และเป็นพี่รักของครูในโรงเรียน อันจะทำให้ครูในโรงเรียนเต็มใจ และทุ่มเทปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเต็มกำลังความสามารถ

2.8 ด้านเงินเดือน ผู้บริหารควรให้ค่าชื่นชม ครูที่ปฏิบัติงานงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยการยกย่องชมเชยครูทั้งต่อหน้า และลับหลัง เช่น กล่าวชื่นชมในที่ประชุมครู ให้เกียรติบัตร หรือรางวัลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น

2.9 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกัน โดยไม่แบ่งระดับชั้น เน้นการทำงานเป็นทีม กำหนดใ้ทำงานต่าง ๆ จะต้องประสานงานและช่วยเหลือกันและกันเพื่อเป้าหมายความสำเร็จของโรงเรียนเป็นสำคัญ

2.10 ด้านสภาพการทำงาน ผู้บริหารควรให้ความสนใจการเดินทางมาปฏิบัติงานของครู สอบถามปัญหา อุปสรรคในการเดินทางมาปฏิบัติงาน และพร้อมหาแนวทางช่วยเหลือให้การเดินทางมาปฏิบัติงานสะดวก รวดเร็ว เพื่อให้ครูเกิดความสบายใจ ลดความตึงเครียดก่อนเริ่มงาน

3. ในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น โดย

3.1 ในปัจจัยจูงใจ ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้น โดยการพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา และการตัดสินใจและแก้ปัญหา ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมและรวดเร็ว และผู้บริหารควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจให้สูงขึ้น โดยใช้กระบวนการกระตุ้นให้ครูมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานสำเร็จ ตั้งมาตรฐานการทำงานที่สูง เพื่อกระตุ้นให้การทำงานและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น

3.2 ในปัจจัยค้ำจุน ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำด้านนโยบายและการบริหาร เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของครูให้สูงขึ้น โดยการกำกับติดตามงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม กำหนดการปกครองบังคับบัญชาตามสายงานเป็นไปอย่างเหมาะสม และผู้บริหารควรเพิ่มระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยการกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงานเป็นทีม เน้นการทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียนเป็นสำคัญ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีผลต่อปัจจัยจิตใจของโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน
2. ควรศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจ ด้านความรับผิดชอบและด้านการปกครอง บังคับบัญชาของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2
3. ควรวิจัยเชิงคุณภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรในเชิงลึกต่อไป
4. ในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรทำการเก็บข้อมูลแบบสัมภาษณ์ จากผู้บริหารสถานศึกษาหรือครู เพื่อเป็นข้อมูลเชิงลึกในการปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ:
สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กริชเพชร ชัยช่วย. (2544). คุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการกรมเจ้าท่า. ปัญหาพิเศษ
รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กฤติยา พิภูทอง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน
กลุ่มบางละมูน 3 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กั้ววาน ชำนาญ. (2554). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในจังหวัดชลบุรี.
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันธิมา ไชยสิงห์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มเครือข่ายปวงสีดา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันยา เทพกัน. (2553). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา
กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจน์ เรืองมนตรี. (2549). การพัฒนาทักษะและสมรรถภาพเพื่อการเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ:
วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.
- กาญจนา วงศ์อินทร์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับขวัญและกำลังใจของครูในเขตอำเภอแกลง จังหวัดระยอง สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- กิ่งแก้ว ศรีสาติกุลรัตน์. (2551). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โกวิท ฉวีวิทย์. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ขนิษฐา โพธิสินธุ์. (2550). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทรานี สงวนนาม. (2545). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.
- จิรพัฒน์แจ่มนิล. (2551). การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามการรับรู้ของครูและผู้บริหาร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เจียรนัย จิระโร. (2544). บรรยากาศองค์การและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเอกชน. ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏธนบุรี.
- ชนิดาภา เฟื่องพันธ์. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชมพูนุช สิงห์สาคร. (2554). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชาติ โชติเสน. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ณัฐกฤตา สิทธิฤทธิ. (2556). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ. *วารสารนครพนม*, 3(2), 7-13.
- ณัฐชิวา อินทร โคราช. (2558). การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2546). *มนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.
- ทิพมาส แก้วขิม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธนัชชา ชาญสงวน. (2558). *การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด*. *งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชรารวรรณ พลหาญ. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. *วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.*
- ชัชชัย บุญยมนิ. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นพรัตน์ ศรีสุวรรณ (2551). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน จังหวัดอุดรธานี จังหวัดหนองบัวลำภู และจังหวัดหนองคาย*. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.*
- นฤมล นามเยี่ยม. (2550). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนโสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.*

- นลินี ชัยงาม. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา แสนใจกล้า. (2548). *การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตารัตน์ ฤทธิ์แสนตอ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรชนก นามเสนาะ. (2549). *แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูต*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2547). *ภาวะผู้นำและผู้สำเร็จกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- เนตร์พัฒนา ขาววิราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้สำเร็จกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ลกรุ๊ป.
- บัญญัติ กิมสร. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 7)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1 (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุศรา เตียรณบรรจง. (2546). *แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาลโรงพยาบาลสิงห์บุรี*. ปริญญาานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- บุญบา รัตนมงคล. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกิ่งอำเภอ
นิคมพัฒนา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประชา อ่อนรักษา. (2542). *ศึกษาแรงจูงใจในการศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยรามคำแหง*. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ปริมปราง พรหมมาณพ. (2549). *ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานของ
หัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจ
อุตสาหกรรมภาคกลาง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยา
อุตสาหกรรม, ภาควิชาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2541). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2542). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550). *ผู้นำที่ดี ไม่มีเสื่อม*. กรุงเทพฯ: อนิเมทกรุ๊ป.
- ไพบรกรรม พงศ์ธารรงค์. (2558). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
ในเขตอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร
มหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2541). การศึกษา คือ ปัจจัยที่ 5 ของชีวิต. *วารสารวิชาการ*, 1(2), 1-12.
- พนิดา จิระสถิตย์ถาวร. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประภัสสรวิทยา
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรนพ พุคะพันธ์. (2544). ภาวะผู้นำ: บทบาทของหัวหน้าหอผู้ป่วย. *พยาบาล*, 42(2), 232-241.
- พระมหาปริดี สีหาวัตร. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน พระปริยัติ
ธรรม แผนกสามัญศึกษากลุ่มที่ 12*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร.
- พลศักดิ์ พุ่มวิเศษ. (2540). *การวิเคราะห์นโยบายและแปลงนโยบายสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ:
โครงการสวัสดิการวิชาการสพช.

- พลสุข สังข์รุ่ง. (2547). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- แพรวพรรณ ประณมรัมย์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: มนตรี.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2545). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพฯ: เอสแอนด์ดี กราฟฟิค.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *องค์กรและการจัดการ* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: พิทักษ์อักษร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 28(1), 31-48.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัย เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วาสนา สุขประเสริฐ. (2547). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2553). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.
- วีรยา พวงไทย. (2550). *ภาวะผู้นำ ความสามารถในการตัดสินใจ การมองในแง่ดี การทำงานเป็นทีม กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้น โรงงานผลิตรถยนต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ศิริพร จันทศรี. (2550). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนเองแตกต่างกัน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ศิริภัทร คุณภู่วิวัฒน์. (2555). *ภาวะผู้นำที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่*. การค้นคว้าอิสระนี้บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์ม.
- ศุภชัย งามเมือง. (2554). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สมบัติ บุญเลี้ยง. (2555). *ลักษณะภาวะของผู้นำที่ดีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. *มนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์*, 29(2), 97-112.
- สมภพ แซ่โก. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2542). *หลักการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สร้อยตระกูล ติวานนท์. (2541). *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18. (2558). *สรุปรายงานประเมินตนเองของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18 .
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2545). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินคุณภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- สิริอร วิชาวุธ. (2544). *แรงจูงใจกับการเรียนรู้จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุกัญญา เริ่มรัตน์. (2554). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนในอำเภอเลาขวัญ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา กาญจนบุรี เขต 4*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). *ความสำคัญของภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <https://www.gotoknow.org/posts/458910>
- สุนันทา เลานันท์. (2541). *การพัฒนาองค์การ*. กรุงเทพฯ: ดี ดี บั๊คส โตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2544). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้ง การบริหารเพื่อความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ แกรมมี.
- อาคม วัดไชสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: การกิจ เอกสาร และตำรามหาวิทยาลัยทักษิณ.
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อำนาจ ทองโปรง. (2555). *กระบวนการค้นคว้าใหม่ทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- อุทัยวรรณ ฝอยหิรัญ. (2551). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรีเขต 1. วิชานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.*
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Avolio, B., Waldman, D., & Yammarino, F. (1991). Leading in the 1990's: The four I's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.
- Barnard, C. I. (1968). *The function of the executive* (2nd ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The full range of leadership development: Basic/ advance manuals*. New York: Avolio/Bass and Associate.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel :The management of people at work* (4th ed.). New York: Macmillan.
- Bennis, W. (1984). The 4 competencies of leadership. *Training and Development Journal*, 38(8), 15-16.
- Best J. W., & Kahn, J. V. (1993). *Research in education* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. L. (2000). *Organization theory and design* (7th ed.). Cincinnati, OH: South-Western College.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1995). *Management and organization* (3rd ed.). Cincinnati, OH: South-West College.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gilmer, B. V. (1971). *Applied psychology*. New York: McGraw-Hill Book.
- Gimmatteo, M. C. (1981). *Forces on leadership*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principal.
- Griffin, R. W. (1996). Management presenting and mentoring roles of the leader within an organization setting. *Holistic Nursing Practice*, 9(1), 31-40.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Hogan, R. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *The American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 72(2), 81-97.
- Krejcie, R. V., & Morgan, E. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(10), 608.
- Likert, R. T. (1967). *The human organization its management and value*. New York: McGraw-Hill Book.
- Luthans, F. (1992). *Organizational behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Mataheru, F. (1985). A study of teacher motivation at work with special reference to Indonesia. *Dissertation Abstracts International*, 45(9), 2716-A.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van No Strand.

- Mosley, L. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). *Management: Concepts and applications*. New York: Harper & Row.
- Murray, K. W. (1988). Transactional and transformational leadership. *A constructive Developmental Analysis Academy of Management Review*, 2(2), 1880-A.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introductions to industrial and organization psychology* (5th ed.). Pacific Grove, California: Brooks.
- Philbin, L. P. (1997). *Transformational leadership and the secondary school principal*. Retrieved from <http://www.lid.umi.com/proquest/dissertation/fullcit/AAT9808502>.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998). Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Sprinthall, R. C. (1994). *Educational psychology: A developmental approach* (6th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1964). *Work and motivation*. Harmondsworth, England: Penguin.
- Wheelehan, J. (2000). *Factor influencing successful school improvement in selected school using the accelerated schools process*. Retrieved form <http://www.lid.umi.com/proquest/dissertation/fullcit/AAT9973408>
- Wiersma, W., & Jurs, S. G. (1990). *Educational measurement and testing* (2nd ed.). Massachusetts: A Division of Simon & Schuster.
- William, L. K., Steers, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333. .
- Yukl, L. P. (1998). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: McGraw-Hill.
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. New York: Basic Books.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุนภาพเครื่องมือ

สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.1071

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 2 0131

25 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้บัณฑิต
ระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นายวีรศักดิ์ ปกป้อง รหัส 58920464

งานนิพนธ์ เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

โดยมี **ดร.สมุทพร ชำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็น
อย่างดียิ่งจึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.1072

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 2 0131

28 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายวิรัชศักดิ์ ปกป้อง รหัส 58920464

งานนิพนธ์ เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

โดยมี **ดร.สมุทรา ชำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.1073

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 2 0131

30 พฤศจิกายน 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ใน ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นายวิรัชศักดิ์ ปกป้อง รหัส 58920464

งานนิพนธ์ เรื่อง : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

โดยมี **ดร.สมุทพร ชำนาญ** เป็น **ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์**

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **สุเมธ งามกนก**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

2. ลักษณะของแบบสอบถาม แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

3. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น โดยมุ่งสำรวจความเป็นจริงหรือสิ่งที่ปรากฏอยู่เป็นหลัก กรุณาตอบตามการรับรู้ของท่านอย่างเป็นอิสระ คำตอบจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติหน้าที่ของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยจะถือว่าคำตอบของท่านเป็นความลับ และไม่ก่อให้เกิดผลเสียหายต่อตัวท่าน ผู้วิจัยจะนำคำตอบไปวิเคราะห์ในเชิงวิชาการ และวิเคราะห์เป็นภาพรวมเท่านั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบให้ครบทุกข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมาในโอกาสนี้

นายวีรศักดิ์ ปกป้อง
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อให้ละเอียดและพิจารณาว่าผู้บริหาร โรงเรียนของท่าน

มีระดับการปฏิบัติด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน

ช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 ช่อง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ						
1.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นแบบอย่างที่ดี ที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา					
2.	ผู้บริหารประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
3.	ผู้บริหารควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ					
4.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของครู					
5.	การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
6.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถในการบริหาร และการกระทำต่าง ๆ					
7.	ผู้บริหารสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและรวดเร็ว					
8.	ผู้บริหารสามารถพูดจาโน้มน้าวให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเชื่อถือศรัทธาที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ					
9.	ผู้บริหารมีไหวพริบ ความเฉลียวฉลาด สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม					
10.	ผู้บริหารทุ่มเทและเสียสละเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
11.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
12.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งเป้าหมายในการทำงานที่สูงขึ้น					
13.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกทำงานที่ทำอยู่เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ					
14.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยบุคลากรเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ					
15.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานและวางแผนในอนาคตได้อย่างชัดเจน					
16.	ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง					
17.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
18.	ผู้บริหารแสดงความกระตือรือร้นในการทำงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
19.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน					
20.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีเหตุผล					
21.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
22.	ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ					
23.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการวางแผนการปฏิบัติงาน					
24.	กระตุ้นผู้ร่วมงานให้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25.	ผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
26.	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้ สื่อเทคโนโลยี มาช่วยในการจัดการเรียนการสอน					
ด้านการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล						
27.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
28.	ผู้บริหาร ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียม					
29.	ผู้บริหารเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
30.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู					
31.	ผู้บริหารส่งเสริมความสามารถตามความถนัดของผู้ร่วมงานแต่ละคน					
32.	ผู้บริหารรับฟังแนวความคิดของครูอย่างตั้งใจ					
33.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความสามารถและทักษะของแต่ละบุคคล					

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อให้ละเอียดและพิจารณาว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่าน อยู่ในระดับใด แล้วเลือก ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด เพียง 1 ช่อง

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านความสำเร็จของงาน						
1.	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของงาน					
2.	ท่านสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเวลา					
3.	ท่านสามารถใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี					
4.	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน จนงานประสบความสำเร็จ เป็นที่พอใจ					
5.	ข้อเสนอแนะของท่านได้รับการพิจารณาจากผู้บริหารเพื่อนำไปปฏิบัติ					
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ						
6.	ท่านได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลหนึ่งที่มีส่วนช่วยให้งานของหน่วยงานประสบความสำเร็จ					
7.	ผู้บังคับบัญชามักกล่าวยกย่องชมเชยในผลงานของท่านเสมอ					
8.	ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้ท่านรับผิดชอบอยู่เสมอ					
9.	ท่านมีความพยายามปรับปรุงวิธีการทำงานที่รับผิดชอบอยู่เสมอ					
10.	ท่านพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวท่าน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ						
11.	ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ และความถนัดของตนเอง					
12.	ท่านมีความสนใจที่จะเรียนรู้ในการทำงานอยู่เสมอ					
13.	ท่านเสียสละเวลา แรงกาย แรงใจ ในการทำงาน อย่างไรก็ตามรู้สึกถึงความเหน็ดเหนื่อย					
14.	ท่านเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจเมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงาน					
15.	ท่านรู้สึกสนุกสนานเพลิดเพลินในการทำงาน เมื่อได้ร่วมงานกับเพื่อน อยู่เสมอ ๆ					
ด้านความรับผิดชอบ						
16.	ผู้บังคับบัญชามักมอบหมายงานที่สำคัญให้รับผิดชอบอยู่เสมอ					
17.	ท่านยินดีปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายเป็นพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ					
18.	เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานท่านพยายามแก้ปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน					
19.	ท่านมีความตั้งใจในการทำงานโดยไม่บกพร่องจนได้รับคำชื่นชมอยู่เสมอ					
20.	ท่านสามารถทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุมกำกับติดตาม					
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่						
21.	ท่านได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถและผลงานที่ทำ					
22.	การปฏิบัติงานของท่านมีส่วนส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23.	ท่านได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานในการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้					
24.	ท่านได้รับโอกาสเข้ารับการฝึกอบรม และศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ					
25.	ท่านมีความกระตือรือร้น ขวนขวาย แสวงหาความรู้ เพื่อสร้างโอกาสสู่ความก้าวหน้า					
ด้านนโยบายและการบริหารงาน						
26.	การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหารงาน					
27.	ระเบียบข้อบังคับและคำสั่งต่าง ๆ ในหน่วยงานส่งเสริมต่อการปฏิบัติงาน					
28.	การวางแผนงานไว้ล่วงหน้าและดำเนินงานตามแผนที่วางไว้					
29.	ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการชี้แจงระบบงานและปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					
ด้านการปกครองบังคับบัญชา						
30.	การปกครอง บังคับบัญชาตามสายงานเป็นไปอย่างเหมาะสมตามระเบียบข้อบังคับของโรงเรียน					
31.	ผู้บริหารมีความเป็นธรรมในการปกครองบังคับบัญชา					
32.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ทุกคนมีความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิต					
33.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ					
34.	ผู้บริหารใช้อำนาจกำกับติดตามงาน โดยอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านเงินเดือน สิ่งตอบแทน						
35.	เงิน หรือสิ่งของ ที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนการทำงาน ช่วยกระตุ้นในการทำงานของท่าน					
36.	ท่านต้องการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง หรือเกียรติบัตร เพื่อกระตุ้นในการทำงาน					
37.	การได้รับพิจารณาความชอบอย่างเป็นทางการ จะทำให้ท่านปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท					
38.	การได้รับเงินเดือนค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม เป็นปัจจัยที่ทำให้ท่านอยากจะทำงาน					
39.	ท่านปฏิบัติงานทำงานที่มีคุณภาพทำให้ได้รับโอกาสในการได้รับตำแหน่งสูงขึ้น					
ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น						
40.	ท่านปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงานด้วยความรู้สึกสบายใจ					
41.	บุคลากรทุกฝ่ายในหน่วยงานให้ความร่วมมือและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน					
42.	ท่านจะหลีกเลี่ยงข้อโต้แย้งที่ทำให้คนอื่นไม่สบายใจ และไม่ให้เกิดกระทบต่อการทำงาน					
43.	ท่านเอาใจใส่ดูแลงานที่ทำร่วมกับคนอื่นเป็นอย่างดี เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี					
44.	ท่านคิดเสมอว่าความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น จะทำให้เกิดความร่วมมือ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพ					
ด้านสภาพการทำงาน						
45.	ภายใต้สภาพแวดล้อม เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงาน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับพฤติกรรมที่ปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
46.	การทำงานที่มีความเป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย ช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงาน					
47.	การดูแล บำรุงรักษา วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานอยู่เสมอ ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ					
48.	สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของท่าน					
49.	การเดินทางมาปฏิบัติงานที่สะดวกช่วยเสริมให้ท่านปฏิบัติงานเต็มเวลา					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ตารางที่ 21 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1	0.41	18	0.52
2	0.66	19	0.66
3	0.51	20	0.59
4	0.52	21	0.69
5	0.56	22	0.30
6	0.62	23	0.57
7	0.50	24	0.55
8	0.48	25	0.75
9	0.61	26	0.76
10	0.69	27	0.39
11	0.46	28	0.32
12	0.61	29	0.41
13	0.56	30	0.45
14	0.67	31	0.57
15	0.64	32	0.49
16	0.68	33	0.59
17	0.66		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .94

ตารางที่ 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก (<i>r</i>)
1	0.75	26	0.79
2	0.65	27	0.76
3	0.69	28	0.81
4	0.79	29	0.73
5	0.62	30	0.63
6	0.73	31	0.60
7	0.85	32	0.76
8	0.62	33	0.65
9	0.73	34	0.70
10	0.80	35	0.69
11	0.55	36	0.66
12	0.74	347	0.50
13	0.74	38	0.45
14	0.75	39	0.72
15	0.51	40	0.51
16	0.31	41	0.56
17	0.73	42	0.78
18	0.66	43	0.56
19	0.66	44	0.70
20	0.69	45	0.65
21	0.72	46	0.57
22	0.69	47	0.78
23	0.66	8	0.67
24	0.73	49	0.77
25	0.60		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .97