


ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สุนิสา ภู่อเงิน

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิสุตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กุมภาพันธ์ 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา
วิทยานิพนธ์ของ สุนิสา ภูเงิน ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ชัยพจน์ รุ่งงาม)


..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธาน

(รองศาสตราจารย์ ชารีน มณีศรี)

..... กรรมการ

(ดร.ชัยพจน์ รุ่งงาม)


..... กรรมการ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิชัย โภคชัยะวัฒน์)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 26 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องด้วยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษา และช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก คร.ชัยพจน์ รั้งงาม อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก วิทยานิพนธ์ และดร.สมุทรา ชำนาญ ที่ปรึกษาร่วม ที่ได้กรุณาให้ความช่วยเหลือ คำปรึกษา และข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการทำวิจัย รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์ ในการตรวจสอบความสมบูรณ์และความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย และขอขอบคุณครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บข้อมูลและให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบุพการีและบูรพาจารย์ที่ได้กรุณาอบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชาการความรู้แก่ผู้วิจัย ขอขอบคุณผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือ จนประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับมหาบัณฑิต คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็น เครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ศุณิสา ภูเงิน

56990058: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ชลบุรี เขต 3

ศุนิสา ภู่งิน: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (FACTORS AFFECTING THE PRIMARY SCHOOL'S EFFECTIVENESS UNDER
CHONBURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ชัยพจน์
รักงาม, กศ.ศ., สมุทร ชำนาญ, กศ.ศ. 209 หน้า, ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 315 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่ และมอร์แกน
จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นชั้นของการสุ่ม และทำการสุ่ม
อย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
(Rating scale) เกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอำนาจจำแนก .42-.83 ค่าความเชื่อมั่น
ทั้งฉบับ .95 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าอำนาจจำแนก .51-.93 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 ด้านบรรยากาศ
องค์กร มีค่าอำนาจจำแนก .39-.87 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95 และเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
มีค่าอำนาจจำแนก .31-.84 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X})
ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment
correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร
ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ
2. ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหา
ภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มี
ทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ
3. ปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางถึงระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ในปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กร (ST) ปัจจัยภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน
(RS) ด้านบรรยากาศองค์กรด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน
ที่ปฏิบัติ (WI) และปัจจัยบรรยากาศองค์กรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 77.20
ดังสมการการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = .743 + .248 (ST) + .172 (IC) + .234 (RS) + .129 (CF) + .119 (WI) - .082 (CR)$$

$$\hat{Z}_y = .305 (ST) + .260 (IC) + .307 (RS) + .219 (CF) + .157 (WI) - .115 (CR)$$

56990058: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATION ADMINISTRATION).

KEYWORDS: FACTORS AFFECTING THE PRIMARY SCHOOLS' EFFECTIVENESS/ CHONBURI
PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE3

SUNISA PHU-NGERN: FACTORS AFFECTING THE PRIMARY SCHOOL'S EFFECTIVENESS
UNDER CHONBURI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 3. ADVISORY COMMITTEE: CHAIPOOT
RAKNGARM, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 209 P. 2018.

This research aimed to study the relationship between the factors of academic administration and the effectiveness of primary school under Chonburi Primary Education Service Area Office 3. The samples consisted of 315 primary teachers under Chonburi Primary Education Service Area Office 3, academic year of 2017. They were selected by Stratified Random Sampling. The tool used for collecting data was rating scale questionnaire. The discrimination power of the questionnaire on academic administration and transformational leadership was .42-.83 with reliability of .95. The discrimination power of the questionnaire on work motivation was .51-.93 with reliability of .98. The discrimination power of organizational atmosphere was .39-.87 with reliability of .98. The discrimination power of primary school's effectiveness was .39-.87 with reliability of .95. The discrimination power of school's effectiveness was .31-.84 with reliability of .97. The statistics that were used to analyze the data were Mean (\bar{X}), Standard Deviation (*SD*), Pearson's Product Moment Correlation Coefficient), and Stepwise Multiple Regression Analysis)

The results were as follows:

1. Both overall and each aspect showed the factor of academic administration were rated at high level, ranging from the highest level to the lowest level as follows: school surrounding, transformational leadership, and work motivation respect.
2. Both overall and each aspect showed the effectiveness of primary schools under Chonburi Primary Education Service Area Office 3 were at high level, ranging from the highest level to the lowest level as follows: capability of solving the school's issues, capacity of converting and improving school, capability of developing students' positive attitude, and capability of improving students' study result.
3. Factor of administration and the effectiveness of school were found to be from moderate level to high level with the significant of .01.
4. It was found that the following factors were able to predict the effectiveness of schools: the structure in organizational atmosphere, individualized consideration in transformational leadership, responsibility in work motivation, conflict and consent in organization surrounding, work instruction in work motivation, and challenge and responsibility in organization surrounding. The prediction power of these predictors was 77.20. The predictive equation in the form of raw scores and standardized scores could be derived as follows:

$$\hat{Y} = .743 + .248 (ST) + .172 (IC) + .234 (RS) + .129 (CF) + .119 (WI) - .082 (CR)$$

$$\hat{Z}_y = .305 (ST) + .260 (IC) + .307 (RS) + .219 (CF) + .157 (WI) - .115 (CR)$$

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	6
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	16
สภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3....	16
การบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา.....	20
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน.....	23
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	38
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ.....	53
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	69
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	95
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	104
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	104
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	105
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	107

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การหาคุณภาพเครื่องมือ.....	107
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	109
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	109
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	111
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	112
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	113
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	114
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	143
สรุปผล.....	143
อภิปรายผล.....	148
ข้อเสนอแนะ.....	166
บรรณานุกรม.....	169
ภาคผนวก.....	184
ภาคผนวก ก.....	185
ภาคผนวก ข.....	189
ภาคผนวก ค.....	204
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	209

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การสังเคราะห์ตัวชี้วัด/ เกณฑ์ประสิทธิผลของโรงเรียน.....	28
2 การสังเคราะห์ปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา.....	35
3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา.....	46
4 การสังเคราะห์ลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา.....	61
5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา.....	88
6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มโรงเรียน.....	105
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน.....	114
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมในแต่ละด้าน.....	115
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีปารมี.....	116
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	117
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	118

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	119
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง.....	120
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร.....	121
15	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ.....	122
16	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ.....	123
17	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน.....	124
18	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม.....	124
19	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน.....	126

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ..... 127
21	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน..... 128
22	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน..... 129
23	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า..... 130
24	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน..... 131
25	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง..... 132
26	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก..... 133
27	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน..... 134
28	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน..... 135

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
29	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างปัจจัย การบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 136
30	ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 137
31	ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่แยกเป็นรายด้าน เพื่อตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)..... 138
32	ค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัยการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 139
33	ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบมีขั้นตอนของปัจจัยการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 140
34	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์รูปคานะแนคิบ (b) และรูปคานะแน มาตรฐาน (β)..... 141
35	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 205
36	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน..... 206
37	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การ..... 207
38	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 208

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
2 คำน้ําหนักองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์.....	142

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจและการเมืองในปัจจุบัน ทำให้บุคคลต้องปรับตัว ทั้งชีวิตในครอบครัว โรงเรียน รวมทั้งหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ คนแต่ละคนจำเป็นต้องประสบกับปัญหาในด้านการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพื่อทำความเข้าใจกับบุคคลอื่นที่อยู่รอบ ๆ ตัว ขณะเดียวกันก็มีความปรารถนาและความต้องการ จึงต้องเรียนรู้ที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น และเข้าใจความต้องการของตนเองด้วย ในการทำงานผู้บังคับบัญชาต้องการความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบ ความขยันหมั่นเพียร ความตั้งอกตั้งใจของผู้ปฏิบัติงานทุกคน รวมถึงการที่ผู้ได้บังคับบัญชาก็ต้องการมีหัวหน้าที่มีความเข้าอกเข้าใจ รู้ถึงความรู้สึกและปัญหาในการทำงานของตน ปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการทำงานในองค์กรมาก เพราะมีผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการทำงานต่อผลผลิตขององค์กร เช่น ถ้าบุคลากรในองค์กรเกิดการไม่พอใจในการทำงาน ขาดขวัญกำลังใจ ย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง บางครั้งก็จะหยุดงาน หลบงาน ลาออก ซึ่งส่งผลเสียต่อองค์กร ทำให้งานล่าช้าหรือเสียหายได้ (ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 17)

การบริหารงานในองค์กรทุกประเภททุกขนาด จะประสบผลสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นั้น จะต้องอาศัยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ทราบและยอมรับกันดีว่าทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 อย่าง หรือที่เรียกว่า “4 M’s” ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการบริหารจัดการ (Management) โดยเฉพาะคนหรือทรัพยากรมนุษย์ (Human resource) เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคลากรเป็นผู้จัดหาและใช้ทรัพยากรบริหารอื่น ๆ หน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถแล้ว ปัจจัยอื่นก็จะตามมาเอง (จันทรานี สงวนนาม, 2551, หน้า 13-15) การบริหารงานในโรงเรียนผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญแก่ครูในโรงเรียนและคำนึงถึงขวัญและกำลังใจด้วย (Mitchell, 1982, p. 392) เพราะคนที่มีขวัญและกำลังใจดีย่อมนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต ในขณะเดียวกันแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ๆ (กิตติมา ปรีดีดิติก, 2542, หน้า 332-335) แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร นอกจากจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญของขวัญและกำลังใจแล้ว ยังมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร (Miskel, David, & Susan, 1983, p. 109) องค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่พึงพอใจในการทำงานก็จะเป็นเหตุหนึ่งที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพงานลดลง

มีการขาดงาน ลาออกจากงาน แต่ในทางตรงกันข้าม หากองค์การมีบุคลากรที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูงจะมีผลบวกต่อการทำงาน

ประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นเรื่องที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เห็นได้จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตราที่ 4 ที่กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายใน ซึ่งเป็นการประเมินติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากบุคคลภายใน และการประกันคุณภาพภายนอกซึ่งเป็นการประเมิน ติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก เพื่อเป็นการประกันคุณภาพและให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งก็คือประสิทธิผลของโรงเรียนนั่นเอง รวมทั้งนโยบายด้านการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการที่กล่าวถึงการมุ่งเน้นปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ การพัฒนาครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ความคาดหวังความต้องการของทุกฝ่ายเห็นว่าการศึกษาคือเป็นส่วนสำคัญในการผลิตคนที่มีคุณภาพสู่การพัฒนาประเทศโดยตรง โดยเฉพาะ โรงเรียนระดับประถมศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นเยาวชนที่เป็นอนาคตของชาติ สิ่งที่ยังเชื่อว่าสถานศึกษามีประสิทธิผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972) ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษามาใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนนั้นคือบุคลากรในสถานศึกษา ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชน รวมทั้งองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง แต่ถึงอย่างไรก็ตาม ครูก็เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการทำให้อุบัติประสิทธิผลของโรงเรียน

ดังนั้น การบริหารจึงมิใช่เป็นเพียงการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปเท่านั้น แต่จะต้องคำนึงถึงบรรยากาศในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานด้วย ซึ่งจะต้องทำงานให้สำเร็จด้วยความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นที่ผู้บริหารต้องศึกษาวิธีการหรือทฤษฎีต่าง ๆ ที่นำมาใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การของตนได้กล่าวไว้ว่า ปัจจัยจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดภาวะพึงพอใจ ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญ ส่วนปัจจัยค้ำจุนซึ่งเป็นส่วนที่ทำให้เกิดภาวะไม่พึงพอใจ ได้แก่ นโยบายและการบริหารการควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ฐานะและความมั่นคง (Herzberg & Snyderman, 1959, pp. 132-133) ดังนั้น ครูจึงเป็นบุคลากรหลักที่มีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการให้การศึกษา เป็นผู้ปฏิบัติการสอน (อัญชลี โพธิ์ทอง, 2551, หน้า 138-139) ให้ความรู้แก่นักเรียนโดยตรง และยังคงทำหน้าที่อื่น ๆ ในงานที่ได้รับมอบหมายจากการสอน จะเห็นได้ว่าครูต้องรับ

ภาระหน้าที่เพิ่มขึ้นจากงานสอน และเมื่อมีการย้ายโอน ไปสังกัดหน่วยงานอื่น ครูจึงสมัครเข้ารับ การย้ายโอนเป็นจำนวนมาก ทั้งนี้อาจมาจากการขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เช่น ความสำเร็จ ของงาน ความรู้สึกยอมรับ งาน ความรับผิดชอบต่องาน ความก้าวหน้า การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2544, หน้า 289)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่บริหาร จัดการศึกษาที่ได้รับการกระจายอำนาจการบริหารจากกระทรวงศึกษาธิการ ตามพระราชบัญญัติ การศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 39 คือ วิชาการ งบประมาณ บริหารงานบุคคล และบริหารทั่วไป มีโรงเรียนในสังกัด 159 โรงเรียน จำแนกเป็น โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 81 โรงเรียน และโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน 78 ตั้งอยู่บนพื้นที่ 4 อำเภอ คือ อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3, 2550, หน้า 1) ซึ่งทิศทางการพัฒนาการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ชี้ให้เห็นถึงปัญหาคุณภาพการศึกษาที่ต้องเร่งพัฒนา ซึ่งยังมีโรงเรียน ที่ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน จากข้อมูลผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสองของโรงเรียน ที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีโรงเรียนในสังกัดทั้งสิ้น 81 โรงเรียน ผ่านการประเมินคุณภาพจากองค์กรภายนอก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมิน คุณภาพการศึกษา รอบสอง 45 โรงเรียน โรงเรียนที่ไม่ได้รับการรับรอง รอบสอง จำนวน 36 โรงเรียน โรงเรียนที่เข้ารับการประเมินรอบสาม จำนวน 44 โรงเรียน ผ่านการประเมินคุณภาพ จากองค์กรภายนอก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รอบสาม จำนวน 39 โรงเรียน โรงเรียนที่ยังไม่ได้รับการรับรอง รอบสาม จำนวน 5 โรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของนักเรียนในวิชาหลักต่ำกว่าเป้าหมาย ซึ่งจากผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปี พ.ศ. 2558 พบว่า โรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 66 โรงเรียน จาก 81 โรงเรียน ร้อยละของค่าเฉลี่ยรวม ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่ำกว่าระดับประเทศ และจากผลการสอบวัดความสามารถพื้นฐานของ ผู้เรียนระดับชาติ (National Test: NT) ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2558 โรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 57 โรงเรียน จาก 81 โรงเรียน มีค่าเฉลี่ยรวมต่ำกว่าระดับประเทศ นอกจากนี้ ยังพบปัญหาครูสอนไม่ตรงความถนัดหรือ ไม่ตรงวิชาเอกและครูยังขาดทักษะผลิตและการใช้สื่อเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้วย

จึงส่งผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2550, หน้า 5) จากสภาพปัญหาดังกล่าวน่าจะเป็นสาเหตุ ให้การบริหารงานของสถานศึกษาขึ้นพื้นฐาน เป็นอุปสรรคที่ทำให้ขาดประสิทธิผล ทางสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ต้องใช้วิธีและเทคนิคในการแก้ปัญหา เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้โรงเรียนพัฒนาคุณภาพ จนเกิดผลงานตามมาตรฐานที่ดีขึ้นต่อไป (สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2557, หน้า 1)

จากปัญหาการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ได้ศึกษาดังกล่าว ประกอบกับเป้าหมายการพัฒนา ด้านการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่มุ่งแก้ปัญหาและ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนรู้ด้วย เพื่อส่งผลต่อการเรียนการสอนของนักเรียน ทำให้ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนของนักเรียนในโรงเรียนในสังกัดสูงขึ้น อีกทั้งการศึกษาปัจจัยการบริหารที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การ ส่วนเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ อันเนื่องจากผลที่ได้จะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของ โรงเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังที่ Hellriegel and Slocum (1974) ได้แสดง ความคิดเห็นไว้ว่า บรรยากาศองค์การจะช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการวางแผนการปฏิบัติงาน ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดียิ่งขึ้น จะช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ได้ยิ่งยวดมากขึ้น และที่ Bass (1998, pp. 5-7) กล่าวถึงปัจจัยที่เป็น ตัวกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงต้องใช้ ศาสตร์และศิลป์ หรือการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงาน โรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล โดยการให้ ความสำคัญกับสิ่งที่จะเกิดกับผู้เรียนคือนักเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ประสิทธิภาพ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนา นักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนา โรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน และ Vroom (1970, p. 610) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะ ในการทำงานของบุคคลและจูงใจ เพื่อที่จะโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะ ในการทำงาน

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวที่พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในปฏิบัติงานและบรรยากาศองค์การ เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจในปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการ ปรับปรุงและพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโรงเรียน การเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากร ทางการศึกษา และการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศองค์การให้มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผล ต่อโรงเรียน และจะเป็นประโยชน์ในการบริหารบุคลากรซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร สถานศึกษา เพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำถามในการวิจัย

1. ปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด

3. ปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หรือไม่

4. ปัจจัยการบริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้หรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

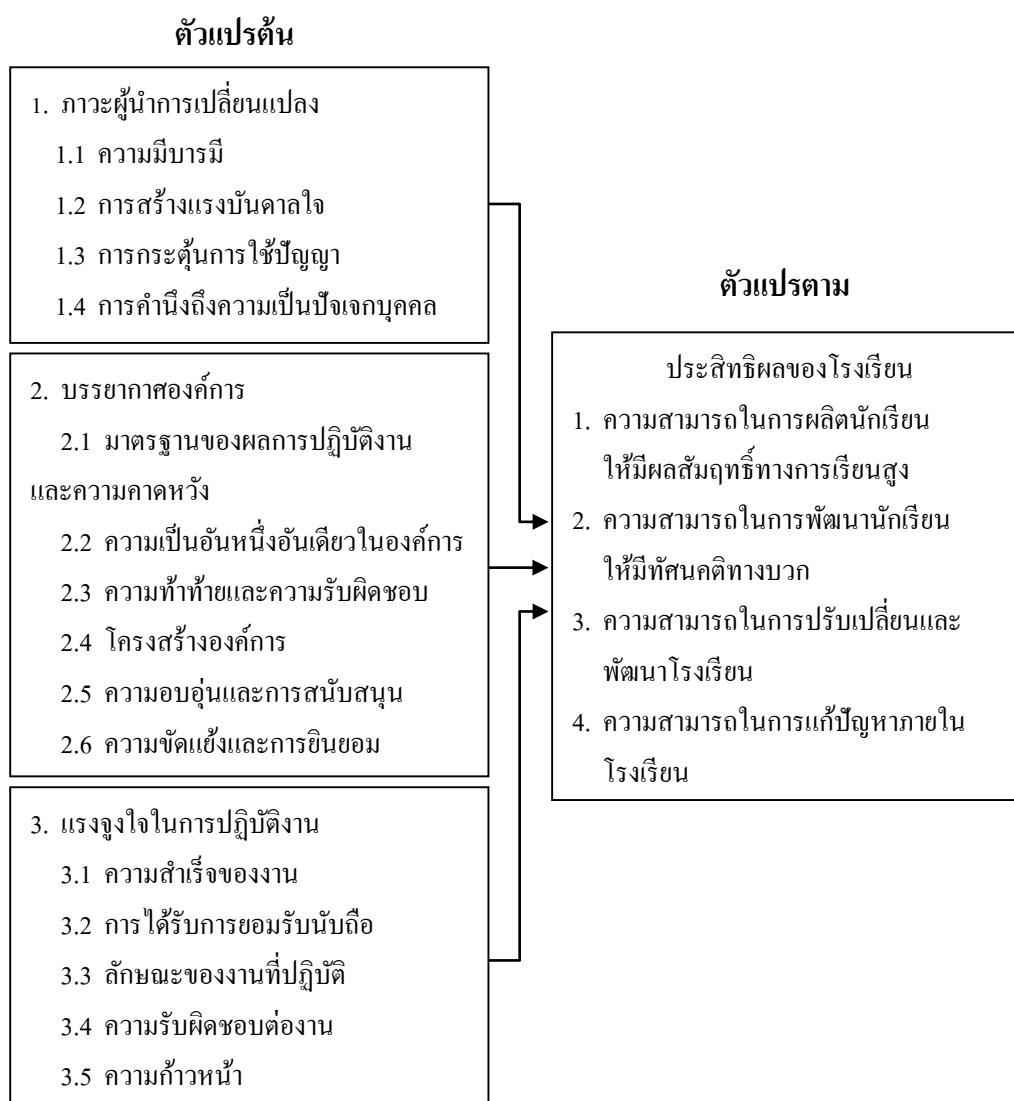
1. ปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. ปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยการสังเคราะห์ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน พบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย 1) ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, p. 15) ในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82) ประกอบด้วย ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านความขัดแย้งและการยินยอม 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg and Snyderman (1959, pp. 113-115) โดยสังเคราะห์องค์ประกอบในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ใต้บังคับประกอบที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคือปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ

และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Mott (1972) ในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยกำหนดเป็นกรอบแนวคิด ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลและแนวทางในการบริหารสถานศึกษา และเป็นแนวทางในการบริหารบุคลากรในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาและการจัดการศึกษาต่อไป
2. ช่วยให้ผู้บริหาร โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงและเสริมสร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเป็นข้อมูล
3. ใช้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงและพัฒนาบรรยากาศองค์การในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานของโรงเรียนให้เหมาะสมกับความต้องการของครู
4. เป็นข้อมูลในการส่งเสริมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อโรงเรียนที่สูงขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาองค์ประกอบการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยสังเคราะห์เอกสาร ได้องค์ประกอบการบริหารที่นำมาศึกษาเป็น

1. ตัวแปรต้น 3 ตัวแปร ได้แก่

- 1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, p. 15)

มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ

- 1.1.1 ความมีบารมี
- 1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ
- 1.1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- 1.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

- 1.2 บรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82)

มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ

- 1.2.1 มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
- 1.2.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ
- 1.2.3 ความท้าทายและความรับผิดชอบ
- 1.2.4 โครงสร้างองค์การ
- 1.2.5 ความอบอุ่นและการสนับสนุน
- 1.2.6 ความขัดแย้งและการยินยอม

1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg and Snyderman (1959, pp. 132-133) ในปัจจัยจูงใจ มีองค์ประกอบ 5 ด้าน คือ

- 1.3.1 ความสำเร็จของงาน
- 1.3.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3.3 ลักษณะของงาน
- 1.3.4 ความรับผิดชอบต่องาน
- 1.3.5 ความก้าวหน้า

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Mott (1972) ได้สรุป ประสิทธิภาพผลของโรงเรียน มีองค์ประกอบ 4 ด้าน

- 2.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 2.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 2.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน
- 2.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวนทั้งสิ้น 1,738 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นชั้นของการสุ่ม และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วน

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. บรรยากาศขององค์กร ได้แก่ มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร ความท้าทายและความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ความอบอุ่นและการสนับสนุน และความขัดแย้งและการยินยอม

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบต่องาน และความก้าวหน้า

4. ประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ความสำเร็จของงานของโรงเรียนที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนส่งผลบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้หรือสูงขึ้น สามารถปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง มีการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมถึงบุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีความพึงพอใจในการทำงาน โดยพิจารณาประสิทธิภาพใน 4 มิติ ดังนี้

1.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าอย่างเหมาะสม ได้รับประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะความรู้ให้กับนักเรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันเพื่อพัฒนาทักษะวิชาการกับหน่วยงานอื่น ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้ที่หลากหลาย ตามความชอบความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล จนส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนและกระบวนการจัดการเรียนการสอน และเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

1.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการจัดการบริหารจัดการ วางแผนงาน และดำเนินการพัฒนานักเรียนให้มีคุณสมบัติทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา รวมทั้งมีจิตใจที่ดี ปลูกฝังความคิดในทางที่ดี สามารถแยกแยะและเลือกว่าจะทำหรือไม่ทำอะไรสักอย่าง จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ส่งเสริมให้นักเรียนประพฤติตนตามระเบียบวินัยของโรงเรียน มีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม ฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ ยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความเสียสละ

1.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการบริหารและการให้ความร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถานศึกษาในทุกด้าน ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน คณะครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ใช้วิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น การพัฒนาความสามารถของครู โดยการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา และ โรงเรียนได้นำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับงานของตน

1.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ในการความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการตัดสินใจ มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะวิทยาการและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แก้ไขปัญหาอยู่เสมอ มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในโรงเรียน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน และร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าว ชักจูงให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ด้วยความเต็มใจ ใช้กระบวนการส่งเสริม และกระตุ้นให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ และเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และนำมาซึ่งความสำเร็จของโรงเรียนตามที่มุ่งหวังไว้

2.1 ความมีบารมี (Charismatic) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แสดงออกและกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การมีความมั่นใจในตัวเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้าง ความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถ

วางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี ผู้บริหารเสียดสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน มีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อการโต้แย้งที่เกิดขึ้น จนก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ ความรู้สึกสนับสนุน เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร จนเกิดการโน้มน้าวและจูงใจ ให้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง เป็นกระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในการทำงาน ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง แสดงให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทาย และความสำเร็จนำมาซึ่งผลประโยชน์ขององค์กร และทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และสร้างความเชื่อมั่นว่างานต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง

2.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู กระตุ้นครูให้ตระหนักถึง ปัญหาต่างๆและการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น กระตุ้นให้หาวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็นร่วมกัน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน ใช้ประสบการณ์อย่างเหมาะสมและมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริม ให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจในบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร อย่างเหมาะสมตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ของแต่ละบุคคล ตลอดจนการปฏิบัติ ต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุน ให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. บรรยากาศองค์กร หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรม ของครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงลักษณะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ ความรู้สึกในการปฏิบัติทั้งในทางตรงและทางอ้อม และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

3.1 มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหมาย หมายถึง การกำหนด มาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างชัดเจนในระดับสูง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น รวมถึงการตั้งเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นไปตามมาตรฐานและมีความเป็นไปได้

3.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา ที่เกิดจากความสนิทสนมและร่วมกันทำงานจนเกิดความรู้สึกมีมิตรต่อกัน รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความไว้วางใจ มีความผูกพันกับโรงเรียน มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อโรงเรียน และเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

3.3 ความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกและการรับรู้ถึงเป้าหมาย ที่เป็นความท้าทายของงานและความสำเร็จของโรงเรียน รับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ ของตนเองต่อโรงเรียน และตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความมั่นใจในตนเอง ในการคิดและแก้ปัญหาทางงานที่ปฏิบัติงานสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

3.4 โครงสร้างองค์กร หมายถึง ความชัดเจนของการระบุบทบาทและหน้าที่ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบ อย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามสาย การบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ ของโรงเรียน

3.5 ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง มิตรภาพที่ดีระหว่างบุคลากรในโรงเรียน ทุกระดับ ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้ที่ติดต่อประสานงานด้วย การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือ ส่งเสริม การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ การให้กำลังใจและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับการสนับสนุนให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.6 ความขัดแย้งและการยินยอม หมายถึง การยอมรับให้เกิดความขัดแย้งในส่วน ที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานในโรงเรียน เพื่อเป้าหมายร่วมกันแสดงจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งจาก ผู้บริหารและบุคลากร เพื่อการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เกิดความพึงพอใจ ของทุกฝ่าย และสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนต่อไป

4. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายใน ตัวบุคคล ที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่าง แรงขับ และรางวัลอันเป็น
 สิ่งล่อใจ เป็นสิ่งชี้ทิศทาง หรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย
 ที่ตั้งไว้

4.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้บรรลุ
 ผลสำเร็จ ทั้งงานประจำและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราวจนเป็นที่ภูมิใจของตนเอง
 และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา รวมถึงความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจ
 ในผลสำเร็จของงานและสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้เป็นผลสำเร็จ

4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย ยอมรับนับถือ
 หรือได้รับการแสดงความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจหรือยอมรับในความสามารถ
 ในขณะที่ปฏิบัติงานและหลังจากปฏิบัติงานสำเร็จ จากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ
 ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

4.3 ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงาน
 ที่น่าสนใจ ทำทลายความสามารถให้อยากทำ มีความยากง่ายตั้งแต่ต้นจนสำเร็จ โดยไม่เกิด
 ความเบื่อหน่าย รวมถึงความมีอิสระในความคิด ค้นหาลิขิตใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ
 การได้รับการส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาดูงานและศึกษาการทำงานของสถานศึกษาอื่น

4.4 ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึง ข้อผูกพันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและ
 ผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกันในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้
 บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงาน
 อย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม

4.5 ความก้าวหน้า หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น รวมถึง
 โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน
 และการได้มีโอกาสศึกษาต่อ และเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้และให้ได้วุฒิการศึกษาที่สูงขึ้น

5. โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนระดับประถมศึกษา
 (ชั้นอนุบาลปีที่ 1-ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี
 เขต 3

6. ครู หมายถึง ผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในหน้าที่การจัดกิจกรรม
 การเรียนการสอน ภายในโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
 ชลบุรี เขต 3

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หมายถึง สำนักงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วยห้องที่ 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา
3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
6. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามภารกิจของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ให้รับผิดชอบส่งเสริม สนับสนุนการศึกษา ในระดับเขตพื้นที่ให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559, หน้า 1)

สภาพทั่วไป

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ดูแลการจัดการศึกษา ใน 4 อำเภอ คือ อำเภอศรีราชา อำเภอบางละมุง อำเภอสัตหีบ และอำเภอเกาะสีชัง ตั้งอยู่ห่างจาก กรุงเทพมหานครไปทางทิศตะวันออก ตามทางหลวงแผ่นดินสายบางนา-ตราด ประมาณ 189 กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ 1,436 ตารางกิโลเมตร ปัจจุบัน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ใช้สถานที่ทำงานชั่วคราวที่ อาคารเทศบาลตำบลแหลมฉบัง บริเวณชั้น 2 ศูนย์ราชการเมืองใหม่แหลมฉบัง ตำบลทุ่งสุขลา อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี สถานที่ตั้ง ตามประกาศราชกิจจานุเบกษา ณ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบางละมุง (เดิม) อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี มีจำนวนโรงเรียน 81 โรงเรียน

ยุทธศาสตร์การบริหาร และนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ให้รับผิดชอบส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหาร ทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณ และด้านวิชาการ โดยกำหนดยุทธศาสตร์การบริหาร และนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

วิสัยทัศน์

สร้างองค์ความรู้สู่ประชาคมอาเซียน บนพื้นฐานโอกาสและคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ
2. มุ่งเน้นจัดการศึกษาโดยยึดผู้เรียนสู่การเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. สนับสนุนการสร้าง plugged คุณธรรม จริยธรรม น้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่การเรียนรู้ สู่การดำรงชีวิต
4. ส่งเสริมโอกาสในการพัฒนาผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. สร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้เต็มศักยภาพ
6. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาคำนึงมององค์กรพัฒนาคน มุ่งผลสัมฤทธิ์งาน ยึดหลักธรรมาภิบาล คู่มาตรฐานสากล

เป้าประสงค์

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

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริม ความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง ครอบคลุมผู้เรียน ให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ

4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ตามแนวทางการกระจายอำนาจทางการศึกษา ตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และความร่วมมือกับองค์กรส่วนท้องถิ่น เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษา

6. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างสันติสุขในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

จุดเน้นการดำเนินงาน

1. ส่วนที่ 1 จุดเน้นด้านผู้เรียน

1.1 นักเรียนมีสมรรถนะสำคัญ และความสามารถทางวิชาการ เพื่อพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน (Students' competencies)

1.2 นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม รักความเป็นไทย มีคุณลักษณะและทักษะทางสังคมที่เหมาะสม (Students' characteristics & Social skills) ดังต่อไปนี้

1.3 นักเรียนที่มีความต้องการพิเศษ ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเต็มศักยภาพ (Students with special needs)

2. ส่วนที่ 2 จุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1 ครูและบุคลากรทางการศึกษา สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Continuous professional development)

2.2 การพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจและแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (Incentives and rewarding system)

2.3 การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคม (Professional ethics)

3. ส่วนที่ 3 จุดเน้นด้านการบริหารจัดการ

3.1 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วม และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน (Participation and accountability)

3.2 สถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพตามระดับมาตรฐาน (Management with quality and standards)

การตั้งกลุ่มโรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ดำเนินการจัดทำและประกาศใช้ระเบียบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ว่าด้วยกลุ่มโรงเรียน พ.ศ. 2557 และจัดตั้งกลุ่มโรงเรียนประกอบด้วยโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียน ๆ ละ 7-10 โรงเรียน ทั้งหมด 11 กลุ่มโรงเรียน มีผู้บริหารโรงเรียนภายในกลุ่มโรงเรียนเป็นคณะกรรมการโดยตำแหน่ง และแต่งตั้งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทำหน้าที่กำกับดูแล รับผิดชอบกลุ่มโรงเรียน เพื่อให้บริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งด้านงานวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป ให้มีความคล่องตัวในระดับกลุ่มโรงเรียน และระดับสถานศึกษา เกิดการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคี ช่วยเหลือเกื้อกูล และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมขับเคลื่อนนโยบายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. กลุ่มศรีราชา 1 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) วัดใหม่เนินพะยอม 2) วัดมโนรม 3) วัดหนองคล้า 4) วัดแหลมฉบัง 5) บริษัทไทยกลีกรสงเคราะห์ 6) บ้านชากายาจีน 7) วัดบ้านนา
2. กลุ่มศรีราชา 2 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) บ้านเขาคันทรง 2) บ้านสุรศักดิ์ 3) บ้านเนินตอง 4) บ้านหุบบอน 5) บ้านระเวียง 6) บ้านพันเสด็จนอก 7) บ้านเขาหิน
3. กลุ่มศรีราชา 3 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) บ้านบึง (ศรีราชา) 2) วัดอัมพวัน 3) บ้านหนองปรือ 4) วัดจุกกะเณอ 5) บ้านวังค้อ 6) บ้านเขาตะแบก 7) บ้านบ่อวิน
4. กลุ่มศรีราชา 4 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) วัดน้ำพร้าว 2) วัดพิบูลสถนธรรม 3) วัดรังษีสฤทธาวาส 4) วัดพระประธานพร 5) วัดวังหิน 6) บ้านเขาดิน 7) วัดหนองขาม
5. กลุ่มศรีราชา 5 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) อนุบาลบ้านบางพระ 2) บ้านห้วยกรู 3) วัดตโปทาราม 4) บ้านห้วยกุ่ม 5) วัดเขาฉลาก 6) บ้านทางตรง 7) บ้านโค้งคำรา
6. กลุ่มบางละมุง 1 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) วัดหนองเกตุใหญ่ 2) บ้านทุ่งกรด 3) บ้านบางละมุง 4) อนุบาลบางละมุง 5) วัดเวฬุวนาราม 6) วัดสุกรีรัตนคุณาราม 7) บ้านโรงหีบ 8) บ้านตะเคียนเตี้ย 9) บ้านนำวัง 10) บ้านสันติคาม
7. กลุ่มบางละมุง 2 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) บ้านโป่งสะเก็ด 2) ชุมชนวัดเขาไม้แก้ว 3) บ้านห้วยไชน่า 4) วัดสว่างอารมณ์ 5) วัดหนองเกตุน้อย 6) บ้านภูไทร 7) วัดโป่ง
8. กลุ่มบางละมุง 3 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) วัดสุทธาวาส 2) บ้านเนินพลับหวาน 3) วัดบุญสัมพันธ์ 4) บ้านทุ่งกลม 5) ชุมชนบ้านหนองปรือ 6) บ้านมาบประชัน 7) วัดเขาโพธิ์ทอง
9. กลุ่มบางละมุง 4 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) บ้านทุ่งคำ 2) บ้านชากนอก 3) บ้านบึง (บางละมุง) 4) บ้านนอก 5) บ้านมาบพิททอง 6) ห้วยใหญ่ 7) บ้านทุ่งละหาน

10. กลุ่มสัทธิบ 1 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) ชุมชนบ้านบางเสร่ 2) วัดนำจอมเทียน
3) เกล็ดแก้ว 4) บ้านหินวง 5) วัดหนองจับเต่า 6) บ้านเขาจักรวรรย์ 7) บ้านอำเภอ

11. กลุ่มสัทธิบ 2 ประกอบด้วย โรงเรียน 1) วัดเขาคันธมาทน์ 2) อนุบาลบ้านเต่าถ่าน
3) ชุมชนบ้านช่องแสมสาร 4) บ้านกม.ห้า 5) บ้านเขาบายศรี 6) บ้านชลด 7) บ้านสัทธิบ
8) จุกเสม็ด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ถูกกำหนดบทบาทหน้าที่ให้รับผิดชอบส่งเสริม สนับสนุนการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา ให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล ด้านงบประมาณและด้านวิชาการ โดยมีจุดเน้นใน 3 ด้าน คือ ด้านผู้เรียน ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ เพื่อเป้าหมายการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

การบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษานับเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนระดับหนึ่งให้เป็นผู้มีความสามารถ นำการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมได้อย่างสมดุล สอดคล้องและเหมาะสมกับยุคโลกาภิวัตน์ (สุพล วงสินธุ์, 2538, หน้า 2) ซึ่งการศึกษาในระดับประถมศึกษาถือว่าเป็นระดับที่มีความสำคัญมากระดบหนึ่งของการศึกษา ถ้าจัดได้มีคุณภาพดี ทำให้เด็กมีความสามารถแล้ว การพัฒนาประเทศและสังคมก็ย่อมทำได้สะดวกราบรื่น ได้ผลที่แน่นอน รวดเร็วและก้าวไปไกล (กว้าง รอบคอบ, 2535, หน้า 21)

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุด ซึ่งกระจายอยู่ทุกภาคส่วนของประเทศ มีการบริหารงานโรงเรียนทั้ง 4 งาน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป และบทบาทของโรงเรียนประถมศึกษาคือ มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถขั้นพื้นฐาน และสามารถคงสภาพการอ่านออก เขียนได้ มีความสามารถประกอบอาชีพตามสมควรแก่วัย และความสามารถดำรงตนให้เป็นพลเมืองดี ในระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นองค์พระประมุข

การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา

การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษาของไทยในปัจจุบัน หน่วยงานที่รับผิดชอบที่ถือเป็นระดับปฏิบัติโดยตรง คือ โรงเรียนประถมศึกษา โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 รับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับนี้ ดังนั้น การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษาให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิผลจึงมีความสำคัญยิ่ง

สิริลักษณ์ สุอังคะ (2548, หน้า 18) ได้สรุปเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนจากทัศนะของวิชาการไว้ว่า การบริหารโรงเรียน ต่างก็มีเป้าหมายหลักอย่างเดียวกัน คือ การมุ่งพัฒนาเด็กหรือเยาวชนในโรงเรียน โดยการระดมสรรพกำลังเพื่อสนองวัตถุประสงค์ดังกล่าวของโรงเรียน จำต้องอาศัยการกำหนดขอบข่ายงานที่ชัดเจน ประกอบกับการใช้กระบวนการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

เสน่ห์ ขาวโต (2550, หน้า 1-3) ได้กล่าวถึงการบริหารจัดการสถานศึกษาไว้ว่า ขับเคลื่อนการปฏิบัติงานในสถานศึกษาให้เป็นระบบ เพิ่มความเข้มแข็งให้สถานศึกษาเพื่อให้พร้อมรองรับการกระจายอำนาจ ให้สอดคล้องตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ นักเรียน ได้เรียนเต็มตามศักยภาพ จัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นกระจายภาระงานการจัดการศึกษาไปสู่สถานศึกษา ครูมีบทบาทมากขึ้น มีการพัฒนาครูเป็นระบบ ใช้สื่อ และเทคโนโลยี เพื่อช่วยในการเรียนการสอนและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School based management: SBM)

แก้วตา เข้มแข็ง (2551, หน้า 14) ได้กล่าวถึงการบริหารโรงเรียน การดำเนินงานร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ กำหนดนโยบาย โดยการนำหลักการบริหารงานมาใช้ในการบริหารโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อนำหลักการบริหารมาใช้ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงาน โรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารงานโรงเรียน (ชาญชัย อาจิมสมาจาร, 2537, หน้า 47) อีกทั้งการบริหารโรงเรียนถือเป็นหน่วยงานอันมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตัวนักเรียนเป็นสำคัญ (พนัส หันนาคิน, 2542, หน้า 3) ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ ค่านิยม คุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ เป็นการบริหารโรงเรียนนั่นเอง

สรุปได้ว่า การบริหารในโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การมุ่งพัฒนาเด็กนักเรียนในโรงเรียน โดยการดำเนินงานร่วมกันของผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ โดยการนำหลักการบริหารงานมาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา

ในการบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา มีการกำหนดขอบข่ายบริหารงานตามเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนประถมศึกษาไว้ 4 หมวด (นิคม กันตะกะนันท์, 2548, หน้า 14-16)

หมวดที่ 1 การบริหารวิชาการ ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาชีพกับสถานศึกษาอื่น การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

หมวดที่ 2 การบริหารงบประมาณ ได้แก่ การจัดทำและเสนอของบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้และผลการดำเนินงาน การระดมทรัพยากรและกองทุนเพื่อการศึกษา การบริหารการเงิน การบริหารบัญชี การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

หมวดที่ 3 การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ วินัยและการรักษาวินัย การออกจากราชการ

หมวดที่ 4 การบริหารทั่วไป ได้แก่ การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบัน สังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะงานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

สรุปได้ว่า การบริหารงานโรงเรียนประถมศึกษา มีขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 หมวด ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป เป็นแนวทางในการจัดการศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผล

จากการค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลในเชิงการบริหาร ส่วนใหญ่จะใช้คำว่า ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness) และประสิทธิผลของโรงเรียน (School effectiveness) ซึ่งประสิทธิผลเป็นตัวแปรที่ใช้พิจารณาได้ว่า การบริหารองค์การหรือสถานศึกษาประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด คำว่า ประสิทธิผล ซึ่งมีผู้ให้คำนิยามความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

ประสิทธิผลขององค์การ (Organizational effectiveness) เป็นการรวมคำสองคำระหว่างคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง มากน้อย (Degree) ของการบรรลุถึงเป้าหมายทั้งหมด ส่วนคำว่า องค์การ (Organizational) หมายถึง ศูนย์กลางกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานสาธารณะ เรียกว่า องค์การบริหารราชการ ประสิทธิภาพขององค์การ จึงหมายถึง การที่องค์การสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, หน้า 97) เป็นระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด (ดิน ปรัชญพฤทธิ, 2536, หน้า 130) เป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, หน้า 1) ประสิทธิภาพขององค์การจึงเป็นเรื่องของความสำเร็จขององค์การในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้ (พิทยา บวรวัฒนา, 2541, หน้า 176-177) และตามทัศนะของ Schein (1973, p. 118) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การ คือ สมรรถภาพ (Capacity) ขององค์การในการที่จะอยู่รอด (Survive) การปรับตัว (Adapt) การดำรงสภาพ (Maintain) และการเจริญเติบโต (Growth) ไม่ว่าองค์การจะทำหน้าที่ใดจะต้องกระทำให้ลุล่วงไป

ประสิทธิผลของโรงเรียน (School effectiveness) หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จโดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และครุมีความพึงพอใจในการทำงาน (ภารดี อนันต์นาวี, 2545, หน้า 24) ประสิทธิภาพของโรงเรียน เป็นความสามารถในการผลิต (Productivity) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) และความสามารถในการยืดหยุ่น (Flexibility) (Mott, 1972) ประสิทธิภาพของโรงเรียน เป็นความสามารถของโรงเรียนที่สามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี (Hoy & Miskel, 2001, pp. 289-300) รวมถึงความสามารถในการปรับตัว เปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติการกิจของโรงเรียน (Bennis, 1971 cited in Dessler, 1986, pp. 68-69)

จากความหมายของประสิทธิผลที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง ผลสำเร็จของงานของโรงเรียนที่เกิดจากการบริหารงานของผู้บริหารและบุคลากรทุกคนที่มีส่วนร่วมในการดำเนินงานหรือปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนส่งผลบรรลุเป้าหมายที่สำคัญของโรงเรียน คือ การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือสูงขึ้น สามารถปฏิบัติงานในทางที่ถูกต้อง มีการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข รวมถึงบุคลากรในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และมีความพึงพอใจในการทำงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จขององค์การว่าการดำเนินงานต่าง ๆ สำเร็จ บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพเกิดขึ้นเพื่อจากแนวคิดทฤษฎีที่สำคัญ ดังนี้

1. แนวคิดของ Caplow (1964) เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ 1) ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้ 2) ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน 3) ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก และ 4) ความสำเร็จ
2. แนวคิดของ Mott (1972) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัว และ 4) ความสามารถในการยืดหยุ่น
3. แนวคิดของ Gibson (1979, p. 27) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ประเมินประสิทธิภาพขององค์การ โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว และ 5) การพัฒนาและการอยู่รอด
4. แนวคิดของ Parson (1993) ซึ่งพอร์สันเสนอความคิดในการวัดประสิทธิภาพขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation) 2) การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment) 3) การบูรณา (Intergration) และ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)
5. แนวคิดของ Hoy and Miskel (2001, pp. 384-397) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิภาพขององค์การ โดยพิจารณาจาก 1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยน 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) ความพึงพอใจในการทำงาน และ 4) ความสนใจในชีวิต

สำหรับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลในประเทศไทย มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดที่สำคัญไว้ ดังนี้

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536, หน้า 169) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลว่าประสิทธิผลมีความสัมพันธ์กับผลงานที่องค์การพึงประสงค์ หรือหมายถึง ความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ

พิภพ วังเงิน (2547, หน้า 45) กล่าวว่า องค์กรจะพัฒนาก้าวหน้าได้ต้องอาศัยปัจจัยรอบด้าน แม้มนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด หากขาดปัจจัยองค์ประกอบ หรือเครื่องมือที่ดี ความสำเร็จก็ยากจะบังเกิดได้ ปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์การมีประสิทธิผล ได้แก่ มีการจัดโครงสร้างอย่างเหมาะสมชัดเจน มีบรรยากาศในทางสร้างสรรค์เอื้ออำนวยต่อการทำงาน มุ่งเน้นการบริการพัฒนานักบริหารอย่างต่อเนื่องให้มีคุณภาพดีเยี่ยม ฝึกอบรม สร้างคนขึ้นมารับผิดชอบงานได้ครบทุกระดับทุกระดับ ยืด โยงให้ผู้บริหารยึดมั่น ผูกพันกับเป้าหมายและวิธีการต่าง ๆ ขององค์การ คอยสำรวจทัศนคติ ติดตามดูแลความเป็นอยู่ของพนักงาน ให้ความสำคัญและปรับปรุงการติดต่อสื่อสารกับพนักงานให้ติดต่อตลอดเวลา สร้างแรงจูงใจในการทำงานและร่วมแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ให้ลุล่วงไป มีแผนงานที่ดี มีหน่วยกลยุทธ์ผนวกกับการพัฒนากระบวนการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ มีความพร้อม ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ของข้อมูล

พะยอม แก้วกำเนิด (2533, หน้า 2) เห็นว่า วิธีและกระบวนการทำงานที่จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพควรดำเนินการการศึกษาและวิเคราะห์นโยบายของหน่วยเหนือ เพื่อเป็นหลักยึดหรือแนวปฏิบัติที่สำคัญ ควรกำหนดให้มีแผนงานที่ชัดเจน โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ที่แน่ชัด มีสาระสำคัญต่องานของส่วนรวม และสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ ควรพิจารณาเลือกหาและกำหนดคดลวิธีทำงานที่ฉลาด ที่มุ่งวัตถุประสงค์ของงาน เทคนิคและวิธีการทำงานที่ประหยัดที่สุดในการใช้ทรัพยากร ควรวางโครงสร้างการบริหารงานและผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจนถูกต้องเหมาะสมและสอดคล้องตามสายงาน ควรมีการติดตาม ควบคุม นิเทศการปฏิบัติงานเพื่อช่วยแก้ปัญหาพัฒนางานและควรมีการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ควรมีบุคคลผู้ปฏิบัติงานที่มีอุดมการณ์และคุณธรรม มีความมุ่งมั่นด้วยอิทธิบาท 4 และทำงานเพื่องานอย่างแท้จริง ควรมีการคัดเลือกบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานเป็นทีมได้อย่างเหมาะสมตามความสามารถที่ตรงกับงานหรือได้รับการฝึกอบรมให้มีความสามารถให้ตรงกับภารกิจ ควรมีการประสานงาน ประสานใจ ประสานความคิด ช่วยเหลือเกื้อกูลเติมเต็มงานซึ่งกันและกัน ควรมีการประเมินผลงาน เพื่อพัฒนาให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น ควรมีการสืบทอดงานพัฒนางานเพื่อความเป็นเลิศในผลงาน ควรมีกิจกรรมเผยแพร่ผลงาน

สรุปได้ว่า แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล เป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องการบริหารองค์การ เพื่อเป้าหมายความสำเร็จขององค์การ ประสิทธิผล เป็นเครื่องมือในการวัดเพื่อประเมินผลสำเร็จขององค์การ แตกต่างกันตามลักษณะและเป้าหมายขององค์การ

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

จากการที่มีนักวิชาการต่างสาขากัน ต่างก็ตีความหมายของประสิทธิผลแตกต่างกัน ออกไปตามแนวคิด ความพยายามที่จะประเมินประสิทธิผลขององค์การจึงจำเป็นต้องครอบคลุม ถึงตัวแปรหรือบรรทัดฐาน (Criteria) หลายประการเพื่อให้ได้มาซึ่งประโยชน์ในการปรับปรุง ประสิทธิภาพขององค์การอย่างแท้จริง ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การนั้น นักวิชาการ ได้ทำการศึกษาไว้หลายท่าน ซึ่งแต่ละแบบพบว่า มีจุดอ่อนในตัวเอง และได้มีการโต้แย้งในจุดอ่อน ของรูปแบบการประเมินนั้น ๆ Hoy and Miskel (1991, pp. 380-383) ได้เสนอรูปแบบการประเมิน แบบบูรณาการตามทฤษฎีของพาร์สัน (Parsons) ที่ถือว่าองค์การเป็นระบบสังคม ความอยู่รอดของ ระบบสังคมจะขึ้นอยู่กับหน้าที่ที่สำคัญ 4 ประการ ซึ่งหน้าที่เหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ทำให้ได้มาซึ่ง ทรัพยากรและสามารถพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การได้ ตลอดจนทุกระบบของสังคมต้องสามารถ แก้ปัญหาพื้นฐาน 4 ประการ ได้ดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการปรับเปลี่ยน หรือพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินงานได้อย่างสอดคล้อง กับบทบาทหน้าที่ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยพิจารณาจากการยอมรับในความสามารถ และความรวดเร็วในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน

2. การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Goal attainment) หมายถึง ความสามารถของ โรงเรียนในการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

3. การบูรณาการ (Integration) หมายถึง การสร้างความมั่นคงของสังคมภายในระบบ ได้แก่ กระบวนการของโรงเรียน การประสานงานและความสัมพันธ์ทางสังคมให้มีลักษณะ เป็นหน่วยเดียวกัน

4. การมีจิตมุ่งต่อองค์การ (Latency) หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนที่ทำให้บุคลากร ในโรงเรียนมีความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน ลักษณะงาน ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน ลักษณะการบริหาร หรือความก้าวหน้าในอาชีพ

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของโรงเรียน จึงให้ความสำคัญกับการเน้นไปที่ผลรวมของโรงเรียน ตามเป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งนักวิชาการได้กล่าวถึงการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนไว้หลากหลาย ดังนี้

Mott (1972, p.373) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

Mahoney and Weitzel (1969 cited in Steers, 1977, p. 44) ให้ทรรศนะว่าเกณฑ์ ประสิทธิภาพขององค์กร ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม

Gibson, John, and James (1982, p. 37) ได้สรุปจากการรวบรวมงานวิจัยว่า เครื่องบ่งชี้ ของความมีประสิทธิภาพขององค์กร ประกอบด้วย ความสามารถในการผลิต (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ การปรับตัว การพัฒนา และการอยู่รอด

Dessler (1986, p. 68) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ความสามารถในการปรับตัว เพื่อการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ คือ การอยู่รอด ดังนั้นตัวแปรที่ใช้ ในการประเมิน ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการแก้ปัญหา

Parson (1960) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (Adaptation)
2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)
3. การบูรณาการ (Integration)
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม (Latency)

Hoy and Miskel (1991, p. 373) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์กร โดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. ความพึงพอใจในการทำงาน
4. ความสนใจในชีวิต

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์ตัวชี้วัด/ เกณฑ์ประสิทธิผลของโรงเรียน

ตัวชี้วัด/ เกณฑ์ ประสิทธิผลของโรงเรียน	แหล่งอ้างอิง						ความถี่
	Mahoney & Weitzel (1969)	Mott (1972)	Gibson, John, & James (1982)	Dessler (1986)	Hoy & Furguson (1985)	Hoy & Miskel (1991)	
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (การบรรลุ เป้าหมาย)	/	/	/		/	/	5
ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติ ทางบวก/ ทักษะ ความสามารถ ในการดำรงชีวิตในสังคม		/	/			/	3
ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน		/	/	/			3
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา โรงเรียน	/	/	/	/	/	/	6
การสนับสนุนการใช้การวางแผน	/						1
ความเชื่อถือได้	/						1
ความคิดริเริ่ม	/						1
ประสิทธิภาพ			/				1
ความพึงพอใจในการทำงาน			/			/	2
การบูรณาการ					/		1
การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม					/		1
รวม	5	4	6	2	4	4	25

จากตารางที่ 1 การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน จากแนวคิดและทฤษฎีการวัดและประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ตัวชี้วัด/ เกณฑ์ประสิทธิผลของโรงเรียนที่นักวิชาการใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน คือ แนวคิดการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนตามแนวคิดของ Mott (1972) ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของการศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนที่ได้รับความนิยมและยังคงใช้ในการศึกษาประสิทธิผลในองค์กรต่าง ๆ และแนวคิดที่เหมาะสมกับการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในปัจจุบัน ที่เป้าหมายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ ทักษะ และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้วิจัยจึงศึกษาองค์ประกอบประสิทธิผลสถานศึกษาตามแนวคิดของมอทท์ ซึ่งประกอบด้วยความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง ดูได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนควรพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติแรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะดังกล่าวนับว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่คาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก (Hoy & Miskel, 2001, p. 305) จึงกล่าวได้ว่าคุณภาพที่เกิดกับผู้เรียนนอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง คือ ความสามารถในการดำเนินการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าอย่างเหมาะสม ได้รับประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน สนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมทักษะความรู้ให้กับนักเรียน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ส่งเสริมให้นักเรียนเข้าร่วมแข่งขันเพื่อพัฒนาทักษะวิชาการกับ

หน่วยงานอื่น ให้การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้ที่หลากหลาย ตามความชอบ ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล จนส่งผลให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ย อยู่ในระดับสูง สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาเล่าเรียนและ กระบวนการจัดการเรียนการสอน และเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึก หรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงาม สมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญ ให้บุคคล ทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสม กับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิต ในสังคม ยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม และดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้ว ผู้มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของ สังคมโดยรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล ยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้ กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็น ประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของ การอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และ มีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546, หน้า 36)

สรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก คือ ความสามารถในการดำเนินการจัดการบริหารจัดการ วางแผนงาน และดำเนินการพัฒนานักเรียนให้มีคุณสมบัติ ทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา รวมทั้งมีจิตใจที่ดี ปลูกฝังความคิดในทางที่ดี สามารถแยกแยะและเลือกกว่าที่จะทำหรือไม่ทำสิ่งใด จัดกิจกรรมส่งเสริมการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ส่งเสริมให้นักเรียนประพฤติตนตามระเบียบวินัย ของโรงเรียน มีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านอย่างเหมาะสม ฝึกการทำงาน ร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ ยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความเสียสละ

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การ ทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหาร โรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิด

การเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียน จะต้องสอดคล้องและทันสมัยทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชาและคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน จะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียนซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546, หน้า 36-37)

สรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน คือ ความสามารถในการบริหารและการให้ความร่วมมือกันของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาสถานศึกษาในทุกด้าน ทั้งด้านสภาพแวดล้อม ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน คณะครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ใช้วิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น การพัฒนาความสามารถของครู โดยการปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา และโรงเรียนได้นำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการเรียนการสอนใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานที่เกี่ยวข้องกับงานของตน

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โรงเรียนย่อมมีรูปแบบ

ในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารภายในโรงเรียน นั้นแต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาด และภารกิจของโรงเรียนแต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตาม ระบบในการทำงานของโรงเรียนย่อมประกอบด้วย องค์ประกอบต่าง ๆ ได้แก่ เป้าหมาย คือ การมุ่งถึงความสำเร็จที่สูงสุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด (อุษณีย์ รักซ้อน, 2543, หน้า 37-38)

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน โรงเรียน เป็นความสามารถของผู้บริหาร โรงเรียน และครู

ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน ที่ช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จหรือเป็นไปได้ด้วยดี เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียน (นิคม กันตะคะนันท์, 2548, หน้า 58)

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน คือ ความสามารถของผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน ในการความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน โดยการใช้ข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัยในการตัดสินใจ มีการให้ข้อมูลที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน ใช้ศิลปะวิทยาการและความรู้จากแหล่งต่าง ๆ แก้ไขปัญหาอยู่เสมอ มีการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในโรงเรียน แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน และร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียน

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน เป็นการศึกษาความสามารถขององค์กรในการดำเนินการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ทั้งผู้บริหารครูและนักเรียน ที่ต้องเป็นไปตามเป้าหมาย ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ รู้จักวิเคราะห์ถึงความเปลี่ยนแปลงปรับตัวและปรับวิธีการให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมุ่งให้เกิดในด้านของการพัฒนาที่ดีขึ้นและเลือกวิธีแก้ปัญหาที่ถูกทางขององค์กร การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนในการวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งประเมินในองค์ประกอบความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

การบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดนั้น จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ที่เหมาะสม อันจะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีหลากหลาย และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มากน้อยแตกต่างกันตามบริบทและการนำมาใช้ ดังที่ นักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาที่สำคัญ ดังนี้ ภารดี อนันต์นารี (2546, หน้า 95) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัย พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา คือ สถานการณ์โรงเรียน คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และบรรยากาศของโรงเรียน ตามลำดับ

วิเศษ ภูมิวิชัย (2552) ได้ศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษาทุกองค์ประกอบ มีสหสัมพันธ์คาโนนิกอลกับกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษา โดยตัวแปรองค์ประกอบแรงจูงใจในการทำงานและ

ความผูกพันต่อสถานศึกษา เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มตัวแปรประสิทธิผลสถานศึกษา มากที่สุด

ชัยญาณุช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

เฟื่องฟ้า เรืองเวช (2555, หน้า 71-72) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณภาพ การสอน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน มาตรฐานสากลได้ร้อยละ 16

รุ่งชิวา สุขศรี (2556, หน้า 257) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียนร่วมระดับมัธยมศึกษา ผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มี อิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเรียนร่วมระดับมัธยมศึกษา คือ 1) องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหาร 2) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหาร 3) องค์ประกอบด้าน บรรยากาศองค์กร 4) องค์ประกอบด้านวางแผนกลยุทธ์

สิรินารถ แววสง่า (2556, หน้า 174) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัย ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัด ชายแดนภาคใต้ แก่ปัจจัยการเสริมพลังอำนาจผู้บริหาร ปัจจัยความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ปัจจัย วัฒนธรรมสถานศึกษา และปัจจัยความเป็นผู้นำของครู เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ และพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ พิจารณาจากผลรวมระหว่างอิทธิพลทางตรงและอิทธิพล ทางอ้อมของตัวแปรเชิงสาเหตุ เรียงลำดับขนาดอิทธิพลจากมากไปน้อย ได้แก่ 1) การเสริมพลัง อำนาจผู้บริหาร 2) ความเป็นผู้นำของผู้บริหาร 3) วัฒนธรรมสถานศึกษา และ 4) ความเป็นผู้นำ

ของครู และตัวแปรปัจจัยทั้ง 4 ได้รับการยืนยันจากการสนทนากลุ่ม (Focus group) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีข้อสรุปว่า การเกิดประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารต้องเสริมสร้างพลังอำนาจผู้บริหารโดยการเป็นแบบอย่าง มีความเป็นผู้นำและสร้างวัฒนธรรมสถานศึกษาแบบราชการ

บุญเหลือ ทาไชสง (2557, หน้า 159-160) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงทางตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศโรงเรียน

กัญญาภัก แก้วกลางเมือง (2556, หน้า 99-110) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ และการมีภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน และสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์

จรินทร์ สุรเสวีวงษ์ (2556) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา คือ บรรยากาศองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และความผูกพันต่อองค์การ

รัชดาพร ชื่นนุกชุม (2557, หน้า 87-88) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์ปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน	การดี อันเด่นวิ	ขั้น ญาณุช ปินทองคำ	รุ่ง ชีวา สุขศรี	สิริ นารถ แวสง่า	บุญ เหลือ ทาไธสง	จรินทร์ สุรเสริญ	เฟื่อง ฟ้า รื่องเวช	วิเศษ ภูมิวิชัย	รัชดาพร ชันนกลุ่ม	กัญญา ภัค แก้วกลางเมือง	ความ ถ.
1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	✓	✓									2
2. สถานการณ์โรงเรียน	✓										1
3. บรรยากาศองค์การ	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓		7
4. ภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม การบริหาร			✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓	7
5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน		✓						✓		✓	3
6. วัฒนธรรมของโรงเรียน					✓	✓					2
7. การสื่อสาร								✓		✓	2
8. ความผูกพันต่อโรงเรียน					✓						1
9. แผนกลยุทธ์			✓								1
10. พลังอำนาจผู้บริหาร				✓							1
11. วัฒนธรรมของโรงเรียน				✓							1
12. พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ							✓				1
13. คุณภาพการสอน/ ครู							✓				1
14. การสนับสนุนทางสังคม							✓				1
15. องค์การแห่งการเรียนรู้								✓			1
รวม	3	1	4	3	4	3	5	3	3	3	32

จากตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า องค์ประกอบ
ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ที่มีความถี่สูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ภาวะผู้นำ/ พฤติกรรม
การบริหาร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ/ พฤติกรรมการบริหารและบรรยากาศองค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยพบว่า ปัจจัยทั้งสาม คือ 1) ภาวะผู้นำ/ พฤติกรรมการบริหารเกี่ยวกับข้องการบริหารของผู้บริหาร 2) บรรยากาศองค์การ คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศในการทำงานหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือ ส่วนที่เกี่ยวข้องบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน

จากการสังเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำ/ พฤติกรรมการบริหาร พบว่า ปัจจัยการบริหารที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารโรงเรียนที่สำคัญ และมีอิทธิพลสูงสุด คือ ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยเป็นการบริหาร โดยให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นองค์ประกอบการบริหารงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารโรงเรียนนำมาใช้ในการบริหารโรงเรียน จึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ มีพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้นส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันทตามการเปลี่ยนแปลงของประเทศและโลก (ภิรมย์ ถินถาวร, 2550, หน้า 30) การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบัน จะทำให้จะดำเนินงานหรือบริหารจัดการองค์การในทุกหน่วยของสังคมให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 45)

บรรยากาศองค์การ เป็นหนึ่งในองค์ประกอบที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน อันเนื่องมาจากบรรยากาศองค์การ เป็นลักษณะสภาพแวดล้อมในการทำงาน และพฤติกรรมของบุคลากรและผู้บริหารขององค์การ ที่ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ทั้งทางตรงและทางอ้อม และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ Brown and Moberg (1980, p. 420) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การ ต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ และ Hellriegle and Slocum (1974, p. 430) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากนี้จะมีการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้วจะช่วยให้้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้ว จะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น และ Litwin and Stringer

(1968, p. 1) กล่าวไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการรับรู้ของบุคลากรในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์การ บรรยากาศองค์การที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ปัจจัยแรงจูงใจในปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรให้เกิดพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายใน ที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตน นั่นคือความสัมพันธ์ระหว่างแรงขับและรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ การทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยใจ ผู้บริหารต้องศึกษาวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์การให้ตรงกับความต้องการ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของแรงจูงใจในการหล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และประสิทธิผลในองค์การ ดังที่ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2537, หน้า 3-8) กล่าวว่า ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการบริหารให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมของคนให้เหมาะสม สอดคล้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การบริหารโรงเรียนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการทำงานของบุคลากร ดังที่ เนตรชนก นามเสนาะ (2549, หน้า 9) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก หากผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจอยู่ในระดับสูง ย่อมทำให้เขาตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยไม่ย่อท้อ

ดังนั้น ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอันส่งผลต่อการบริหาร โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในปฏิบัติงาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัย สามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโรงเรียน การเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศองค์การให้มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน และจะเป็นประโยชน์ในการบริหารบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหารสถานศึกษา เพื่อนำองค์การ ไปสู่ความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) (Yukl, 1998, p. 2) โดยวิธีการที่ไม่ใช้อิทธิพลบังคับกลุ่มหรือให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนที่น่าไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน (Griffin, 1996, p. 504) อันเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Draft, 2003, p. 5 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นารี, 2553, หน้า 76)

คุณวุฒิ คนฉลาด (2540, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเพิ่มเติมไว้ว่าหมายถึง การใช้อิทธิพลซึ่งเป็นอำนาจภายในตัวผู้นำ เช่น ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ คุณธรรม ซึ่งเป็นอำนาจจริง ๆ ที่มีอยู่ และเป็นอำนาจที่บุคคลนั้นได้รับจากการดำรงตำแหน่งเป็นอำนาจการยอมรับจากกลุ่มแสดงพฤติกรรมให้เกิดความเข้าใจร่วมกัน ให้เกิดแรงกระตุ้นภายในกลุ่ม ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ทางสังคม สามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์และนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร และธวัช บุญยวมณี (2550) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการคลบ้นดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้ และประพันธ์ สุริหาร (2551) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความหมายตรงกับภาษาไทยง่าย ๆ ว่า “การเป็นผู้นำ/ ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการใช้อิทธิทางสังคม เพื่อให้กลุ่มดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์หรือการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำคน โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการนำบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสาร การโน้มน้าวใจ ชักนำให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้ (ภารดี อนันต์นารี, 2553, หน้า 77-78)

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยความคือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหาก

ขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้
อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตาม และปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย
ที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะ
ผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคล
ในหน่วยงาน โดยการชักจูง ประนีประนอม หรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน
มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรค เพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า
กล่าวโดยสรุปก็คือ ภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กร
จะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคล
ได้ทำงานตรงตามความถนัด และความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จัก รับฟังความคิดเห็น
การประเมินผลการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ
ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหาร จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ
เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร จะนำความเจริญก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศ
ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. หลักยึดให้แก่บุคลากรในกรณีที่หน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
จะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง
และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้
หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

Lipham and Hoch (1974, p. 176) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำ ว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความสำเร็จลุล่วงของโครงการต่าง ๆ ทางการศึกษา
ความรู้ความสามารถและทักษะผู้บริหารต่อการสร้างภาวะผู้นำที่ดีขึ้น เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น
สำหรับผู้บริหารทุกคน

Steers (1977) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุน
การปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย คือ

1. ช่วยให้การบุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติ
อย่างต่อเนื่องให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสภาพขององค์กรให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตาม
เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม

3. ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนา การเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ

4. ช่วยให้บุคลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงาน ผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะการบริหารหรือมีภาวะผู้นำที่ดี จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภาวะการแสดงความสามารถทางการบริหารเพื่อการบริหารงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณ และงานทั่วไปของสถานศึกษาให้ไปอย่างมีคุณภาพ และเกิดประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาและเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำอย่างมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

นิตยา วิเศษยา (2551, หน้า 56) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นถึงการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทที่ให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

อริ กังสานุกูล (2553, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กลุ่มพฤติกรรมของผู้นำซึ่งแสดงออกถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการยกระดับ และกระบวนการ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจที่สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่ผู้ตามคาดหวังไว้ว่าจะกระทำ และผู้ตามจะสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ขององค์กร และผู้นำแสดงคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบหรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ตลอดจนการเพิ่มอำนาจ (Empower) และช่วยเหลือผู้ตาม

Bass (1985, p. 14) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่มีความชัดเจนมากกว่า พวกเขาไม่ได้ถูกจำกัดโดยการรับรู้ของผู้ตาม ผู้นำต้องตั้งใจทำงานเพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนรูปแบบข้อเสนอของลูกน้อง และปรับปรุงข้อเสนอเหล่านั้นเสียใหม่ มากกว่าที่จะเชื่อว่าต้องทำงานให้ตรงกับความคิดหวังของลูกน้อง

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

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมและการบริหารบุคคล โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ในการโน้มน้าว ชักจูง ให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนา และความรู้ความสามารถที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดการกระตุ้นให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เต็มกำลังความสามารถ จนงานสำเร็จตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

ในปี ค.ศ. 1978 เบรินส์ (Burns) เสนอแนวคิดว่า ภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือ ผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง

สภาพนั้น นอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับการยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ คือ ลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม เบรินส์ (Burns) ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำดีที่สุด

ก่อนที่จะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี คือ ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษและเหนือคนทั่วไป (Burns, 1978 cited in Mushinsky, 1997, p. 374) Bass (1985, pp. 35-55) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบรินส์ (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอรัน (Burns) และเบส (Bass) เป็นนักวิชาการสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley, Pietri, & Megginson, 1996, p. 412)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พัฒนามาจากทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ เป็นผู้มีคุณธรรม และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

องค์ประกอบของผู้บริหารเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นใช้พฤติกรรมกรรมการบริหาร เพื่อการบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การกระตุ้นพฤติกรรมของการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดการทำงานเต็มกำลังความสามารถ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารสถานศึกษา

Bass and Avolio (1990, p. 112-122) ได้ศึกษาและกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ คือ การมีบารมี (Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ดังนี้

ความมีบารมี (Charisma) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์การ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำ เพื่อตนเองไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์การ โดยใช้วิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจ ด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจในการส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

แบบตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เป็นรากฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดียิ่งขึ้น

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลโรงเรียน

ในการประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผล หรือผลสำเร็จของโรงเรียน ดังที่ Smith and Purkey (1983) ได้ให้ความสำคัญกับองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ประกอบด้วย ผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน มีหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายและได้รับการวางแผนไว้อย่างดี มีเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจนและมีความคาดหวังสูง มีการทำงานตรงตามเวลา สำนึกถึงความสำคัญของการบรรลุผลสำเร็จด้านวิชาการ มีบรรยากาศที่เป็นระเบียบเรียบร้อย มีสำนึกความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีการพัฒนาบุคลากร ส่งเสริมสวัสดิการและความมั่นคงกับบุคลากร มีระบบการวางแผนแบบมีส่วนร่วม มีการบริหารงานแบบกระจายอำนาจ ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม และการได้รับสนับสนุน โดยตรง และ Hoy and Miskel (1982 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาวภายน, 2548) ได้กล่าวถึงผลงานวิจัยของ Edmonds (1979) ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดความประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ผู้บริหารจะต้องมีภาวะความเป็นผู้นำสูง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน เน้นการพัฒนาทักษะพื้นฐานของนักเรียน ตั้งความคาดหวังในความสำเร็จของนักเรียนไว้ในระดับสูง มีการประเมินผลนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ และมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบเรียบร้อย

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดประสิทธิผลของโรงเรียนที่สำคัญที่สุด คือ การบริหารของผู้บริหาร ผู้บริหารจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์หรือการใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล โดยการให้ความสำคัญกับสิ่งที่จะเกิดกับนักเรียน คือ นักเรียน ทั้งทางตรงและทางอ้อม คือ ประสิทธิภาพด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติทางบวก ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Bass, 1998, pp. 5-7) ซึ่งในปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้ที่เหมาะสมในการนำมาใช้เพื่อการบริหารสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ดังที่นักวิชาการและนักวิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

พนพร เกษตรเวทิน (2554, หน้า 89) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามูรริรัมย์ เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงกับประสิทธิผล ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในกลุ่ม
อำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ในองค์ประกอบ
ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา ด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างบารมี
และด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

ธวัชรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพิทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด
เมืองพิทยา จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในระดับสูงมาก ในองค์ประกอบ
ด้านการเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ การเป็นผู้กระตุ้นการใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้าง
ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ธนิตา ก้องยืนยง (2556, หน้า 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการสร้าง
ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้มีบารมี และด้านการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ
มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติในระดับสูง

เกษร คงเมือง (2558, หน้า 60) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนชลกันยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน
ชลกันยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา
ด้านการกระตุ้นความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างบารมี และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริพงศ์ สาระโชติ (2556, หน้า 65) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอท่าตะเียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอท่าตะเียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ในระดับมาก ในด้านการเป็นผู้สร้างแรงดลใจ ด้านการกระตุ้นให้ใช้
สติปัญญา ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้มีบารมี ตามลำดับ

เฉลิมชัย วารี (2556, หน้า 63) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายที่ 33 เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร พบว่า อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้ปัญญา และด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล มีอิทธิพลทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายที่ 33 เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา

องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน	เกษร คงเมือง	ธนิตดา ก่องยืนยง	ธวัชรัตน์ ไบบัว	ศิริพงษ์ สาระโชติ	พณพร เกษตรเวทิน	เฉลิมชัย วารี	ความถี่.
1. ความมีบารมี	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมีบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นตัวแปรองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับการวิจัย ในครั้งนี้ โดยมีรายละเอียดองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมีบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนี้

ความมีบารมี (Charisma)

ความมีบารมี (Charisma) หรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) คือ ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์การ สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

House (1977) ได้เสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้บริหารจะต้องมีความมีบารมี คือ มีลักษณะเด่นมีความมั่นใจในตนเอง เป็นแบบอย่างแก่ลูกน้อง สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จ มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจน มีความคาดหวังสูง และมีความมั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุเป้าหมาย และมีบทบาทที่ดึงดูดใจผู้ตาม

กล่าวโดยสรุป ความมีบารมี เป็นพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารที่แสดงออกและกระทำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การมีความมั่นใจในตัวเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้างความมั่นใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนก่อนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสนับสนุน เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ จนเกิดการ โน้มโน้มและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุสำเร็จ

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation)

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ความสามารถในการ โน้มโน้มจิตใจผู้ตาม ให้เปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำ เพื่อตนเอง ไปสู่การทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์การ โดยใช้วิธีการพูดโน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งวิธีการกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Bass, 1985, p. 64)

การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นจูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำ

กระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถกระทำ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำสร้างความมั่นใจ ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ ว่าสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม ซึ่งการสร้าง แรงบันดาลใจทำได้โดย

1. ผู้นำสร้างความมั่นใจ
2. ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำนั้นมีวัตถุประสงค์ อย่างไร
3. สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตามโดยทั่วไป

ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อนำกระตุ้นเร้าใจให้ผู้ตามให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการปฏิบัติงานที่มีความ ยากลำบาก (Yukl, 1998; Avolio, Waldman & Yamrino, 1991)

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 9) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการสร้างบารมี เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจโดยกระตุ้นอารมณ์ ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเข้าใจเป้าหมาย และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่า จะปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้ พฤติกรรมในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ มีดังนี้

1. การเน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

- 1.1 กระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ทำทาย ความสามารถ

- 1.2 ให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาสมัครทำงาน เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ และความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ จะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

- 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลอง และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ของหน่วยงาน

- 1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน ภายในหน่วยงาน

- 1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนที่การรายงานหรือการบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence building) ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของ ความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาต้องเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยง ต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดมุ่งหมายของอุดมการณ์ (Inspiring belief in cause) เป็นการสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว หรือทำงานที่เสี่ยงอันตราย หรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่า อุดมการณ์นั้นต้องเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และเชื่อในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

4. การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวัง (Pygmalion effect) การที่ผู้นำคาดหวังผู้ตามในด้านดี ทำให้ผู้ตามพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่าคนทำงาน ได้ดีนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนทำงานดี จะทำงานได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้คาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าจะทำงานไม่ดี

กล่าวโดยสรุป การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการกระตุ้นให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายในการทำงาน เห็นคุณค่าของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทายและความสำเร็จนำมา ซึ่งผลประโยชน์ขององค์กรและทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ใช้กระบวนการกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และสร้างความเชื่อมั่นว่างานต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง ใช้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation)

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการทำให้ผู้ตามมีความพอใจและมีความตั้งใจ ด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจในการส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย (Bass, 1985) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นการใช้อำนาจของตรรก (Power of logic) หมายถึง การจูงใจใช้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ เป็นการเสนอความคิดเห็นอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุน คัดค้านโต้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร คือ 1) กลุ่มหรือองค์กรที่ถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เช่น ถูกฝ่ายตรงข้ามปั่นป่วน 2) เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่น ขาดเครื่องมือ ขาดวิธีการปฏิบัติที่เหมาะสม เกิดความล่าช้า ต้นทุนสูง เป็นต้น 3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน

เป็นต้น 4) ผู้นำมีอำนาจเพียงพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถจะแก้ปัญหา ที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องมีความสามารถคิดค้น กลวิธี และมีกิจกรรมที่แสดงให้เห็นถึงปัญญาของตนและผู้ตาม โดยวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติ และประเมินเทคนิคโน้ตค้น แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึง โอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้ง จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ (Bass, 1985)

การที่ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ คำนิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองเห็นปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ ความคิด และการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ วิธีการที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นปัญญา มีดังต่อไปนี้ (Bass, 1985, pp. 99-110)

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักของเหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจ ด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูล เพียงเล็กน้อย จะเน้นหนักที่ความเร็ว และประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ

2. การเน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มเติมความมั่นคง ความเชื่อถือ และการสร้างทีมงาน เขาอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และมีความเชื่อว่า สติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์มีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจ โดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลจำนวนมาก และแก้ปัญหาด้วยหลายวิธี

3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจาก ประสบการณ์แก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุด ของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญงอกงาม การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการ ตัดสินใจของเขา จะยืดหยุ่น ผู้นำ เช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง และค้นหาวิธีใหม่ ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยง และการคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นใน รวมทั้งกระตุ้นให้หาวิธีการหรือ แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน ส่งเสริมให้ร่วม

แสดงความคิดเห็นร่วมกัน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เน้นการกระตุ้นเพื่อความอยู่รอด ใช้ประสบการณ์อย่างเหมาะสม และมุ่งสู่ความเป็นเลิศ ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration)

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะทำให้มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เป็นรากฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น (Bass, 1985, p. 87)

การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเป็นกระบวนการที่สำคัญที่สุดที่ผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีตำแหน่งสูงสุดขององค์การ คำนึงถึงผู้ตามแต่ละคน ลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือกันในการแก้ไขปัญหา หลักสำคัญของการมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคลคือ ผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการ (Needs) ที่แตกต่างกัน และโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้โดยอิทธิพลของผู้นำ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคล และยกระดับเขาให้เป็นผู้ตามที่มีศักยภาพ (Avolio et al., 1991) การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ไม่ใช่เพียงการยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยปลุกเร้า กระตุ้น สนับสนุน และยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสบการณ์ของผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่น มอบหมายงานที่ทำทนายให้เพิ่มความรับผิดชอบ ช่วยสร้างความมั่นใจ ในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวังเพื่อให้ผู้ตาม มีโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ (Yukl, 1998, p. 352)

Bass (1985, pp. 82-91) ได้จำแนกความแตกต่างของแต่ละบุคคลออกเป็น 2 องค์ประกอบได้แก่

1. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลในระดับกลุ่ม โดยมีการปรึกษาหารือกับลูกน้องเป็นกลุ่ม ปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือน ๆ กัน และให้ลูกน้องร่วมกันตัดสินใจ
2. การคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ในระดับบุคคล โดยผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อลูกน้องตามความต้องการ และความสามารถของแต่ละบุคคลพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล สามารถจำแนกได้ 3 ลักษณะ คือ

2.1 เน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบัน และตำแหน่ง ในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่าง และมอบหมายงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงใจ ให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอก-เห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2.2 การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้อง ในระดับตัวต่อตัว หรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการใช้การบันทึกข้อความ มีการนิเทศ งานแบบ เดินดูรอบ ๆ (Walk around management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบ 2 ทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถาม และผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิบัติการของลูกน้อง แจ้งให้ลูกน้องทราบ ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่า เป็นเพราะอะไรและทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่าง ของลูกน้อง โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา

2.3 การเป็นที่เลื่อมใส คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือ โดยการให้คำปรึกษา รายบุคคลแก่ผู้บริหารใหม่ ที่เลื่อมใสจะต้องให้ความรู้ ประสบการณ์ และตำแหน่งของตน เพื่อช่วย พัฒนาลูกน้อง ที่เลื่อมใสจะมีลักษณะเหมือนพ่อ และบางครั้งจะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะแนว ผู้ฝึก และครู

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสนใจ ในบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างเหมาะสมตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ของแต่ละบุคคล ตลอดจนการปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงการสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมการบริหาร โดยใช้ศาสตร์ และศิลป์ในการโน้มน้าว ชักจูง ให้บุคคลเกิดการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถที่สูงขึ้นกว่า ที่เป็นอยู่ด้วยความเต็มใจ ใช้กระบวนการส่งเสริมและกระตุ้นให้มุ่งมั่นปฏิบัติงานตามที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถและเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น จนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย โดยให้ความสำคัญกับปัจจัย ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ (Organizational climate)

Gilmer (1971, p. 57) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง คุณลักษณะที่แยกความแตกต่างระหว่างองค์การ และคุณลักษณะเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

Litwin and Stringer (1968, p. 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง กลุ่มของสิ่งแวดล้อมการทำงานในองค์การ ที่วัดได้โดยการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การและสิ่งแวดล้อมเหล่านี้ส่งอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากร

Haimann, William and Patrick (1985, p. 417) ได้ให้ความหมายไว้ว่า บรรยากาศองค์การ คือ บรรยากาศซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในองค์การ โดยสามารถสร้างขึ้นและปรับปรุงได้โดยหัวหน้างาน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสอดคล้องกับความต้องการของคนในองค์การ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

การดี อนันต์นารี (2553, หน้า 184) ให้ความหมายว่า บรรยากาศองค์การ คือ การรับรู้หรือความรู้สึก หรือความเข้าใจที่บุคคลมีต่อลักษณะองค์การที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่ รวมทั้งพฤติกรรมการบริหาร

รติกรณ จงวิศาล (2554, หน้า 11) ได้ให้ความหมายบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้และประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และลักษณะเฉพาะขององค์การเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ

วรวรรณ ชื่นพินิจกุล (2555) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมขององค์การ รูปแบบในการบริหารงานขององค์การที่พนักงานสามารถรับรู้ และเข้าใจได้ตามความรู้สึกนึกคิดของตน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยม ปทัสถาน ทักษะคติ และพฤติกรรมของพนักงานในองค์การ ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์การ และมีอิทธิพลต่อระดับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน โดยที่บรรยากาศองค์การจะคงอยู่ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น และบรรยากาศองค์การนี้มีผลต่อสมาชิกในองค์การทั้งทางบวกและทางลบ

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมของบุคลากร และผู้บริหารขององค์การที่ส่งผลต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานอยู่ ทั้งทางตรงและทางอ้อม และส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

มีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของบรรยากาศองค์การไว้หลากหลาย ดังนี้
McClelland (1961, p. 100) กล่าวว่าไว้ว่า บรรยากาศภายในองค์การมีความสำคัญต่อองค์การเป็นอย่างมาก ในอันที่จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจึงควรสร้างเสริมบรรยากาศองค์การที่มุ่งความสำเร็จ โดยมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. ระบบการตั้งเป้าหมาย เช่น การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้น ๆ สำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์
2. ระบบการตั้งเป้าหมาย โดยให้พนักงานแต่ละคนตั้งเป้าหมายของตนเองให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ
3. เน้นการทำงานที่ตัวบุคคล โดยให้พนักงานทุกคนมีความตั้งใจและพยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด
4. ระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับพนักงานสามารถได้รับข้อมูลจากการปฏิบัติงานของตนอย่างรวดเร็ว และมีการพิจารณาความดีความชอบจากความสำเร็จในผลการปฏิบัติ

Litwin and Stringer (1968, p. 1) กล่าวว่าไว้ว่า บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งสำคัญต่อการรับรู้ของบุคลากรในการกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงานที่ดีต่อองค์การ บรรยากาศองค์การที่ดีจะมีส่วนในการจูงใจให้บุคลากรเกิดพลังในการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังมีความสำคัญต่อผู้บริหารในการพิจารณาปรับปรุง และพัฒนาบรรยากาศภายในองค์การให้เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน บรรยากาศองค์การยังมีส่วนสำคัญในการช่วยให้บุคลากรสามารถผลิตผลงาน และเพิ่มลดระดับการลาออกจากงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานในองค์การโดยตรง

Hellriegle and Slocum (1974) ได้แสดงความคิดเห็นของตนว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยทำให้ผู้บริหารจัดการวางแผนการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ หากว่าผู้บริหารมีการเสริมสร้างบรรยากาศที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ก็จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ยิ่งยวดมากขึ้น การศึกษาบรรยากาศองค์การจะช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมของการปฏิบัติงานขององค์การ ทำให้เห็นจุดดีและจุดอ่อนขององค์การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

Steers (1977) ได้กล่าวว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนในการสร้างอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานขององค์การ คือ

1. บรรยากาศขององค์การเป็นการรับรู้ของบุคลากร ทั้งในระดับบุคคลและกลุ่มซึ่งเป็นพฤติกรรมระดับองค์การ ดังนั้น การกำหนดรูปแบบการบริหารงานขององค์การ จะต้องพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม

2. บรรยากาศขององค์การมีความเหมาะสมกับองค์การหนึ่ง แต่อาจจะไม่เหมาะสมกับอีกองค์การหนึ่ง ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงเป้าหมายขององค์การและพยายามที่จะนำองค์การไปสู่การสรรสร้างบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานในองค์การ และจะต้องมีความสอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากร โดยบรรยากาศแบบที่เน้นไปที่ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การจะมีความเหมาะสมกับองค์การที่เน้นผลสำเร็จในการปฏิบัติงานขององค์การเป็นหลัก ในขณะที่บรรยากาศขององค์การที่เน้นไปที่ความอบอุ่นและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์การนั้น จะมีความเหมาะสมกับองค์การที่เน้นความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรเป็นหลัก

3. ถึงแม้ว่าบรรยากาศขององค์การจะมีผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร แต่องค์การก็ไม่สามารถที่จะคาดหวังได้ว่า บรรยากาศขององค์การจะทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากรในองค์การ คือ ในด้านความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) และผลการปฏิบัติงาน (Job performance)

สรุปได้ว่า บรรยากาศขององค์การ มีความสำคัญต่อการบริหารงานหรือการปฏิบัติงานในองค์การ บรรยากาศขององค์การที่ดี จะกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีความสุขในการทำงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศขององค์การ

ทฤษฎี x ทฤษฎี y ของ McGregor (1960, pp. 33-34) กล่าวว่า รูปแบบการบริหารงานจะเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ แบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. บรรยากาศขององค์การตามทฤษฎี x ซึ่งเป็นการใช้ไม้แข็ง (Stick approach) เป็นบรรยากาศแบบปิด มีลักษณะรวมอำนาจ ขาดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และมีภาวะผู้นำเป็นแบบอัตตาธิปไตย

2. บรรยากาศขององค์การตามทฤษฎี y เป็นบรรยากาศขององค์การแบบเปิด เน้นหนักไปในเรื่องความเป็นอิสระเสรีของงาน และการควบคุมงานที่ใช้วิธีไม้นวม (Carrot approach) มีลักษณะของการกระจายอำนาจ ภาวะผู้นำเป็นแบบประชาธิปไตย และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ระบบ 4 (Management 4 system) ของ Likert (1967) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้ยึดระบบของกระบวนการกลุ่มซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กัน โดยเน้นเรื่องการมีส่วนร่วม การสื่อสาร การจูงใจ และระดับการปฏิสัมพันธ์กันอยู่ในระดับใด ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเป็นสำคัญ ดังนั้น บรรยากาศขององค์การจึงขึ้นอยู่กับกระบวนการกลุ่ม และระดับของการมีปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มบุคคลในหน่วยงาน

ทฤษฎีการจัดช่วงบังคับบัญชา (Span of control) ของ Lockheed, n.d. อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นำวี, 2553) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ มุ่งที่ขอบเขตและการบังคับบัญชา แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การจะอยู่ที่การประเมินหาองค์ประกอบที่สำคัญของบรรยากาศ เช่น ระดับการฝึกอบรมผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ เป็นต้น

ทฤษฎีของ Woodward, Lawrence and Loesch (n.d. อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นำวี, 2553) กล่าวไว้ว่า การบริหารงานตามทฤษฎีนี้ ยึดความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในองค์การ ทางเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การและการปฏิบัติงาน ดังนั้น แนวความคิดเกี่ยวกับบรรยากาศ องค์การ จึงเกิดจากอิทธิพลของเทคโนโลยี โครงสร้างขององค์การการปฏิบัติงานโดยมีความคาดหวัง ในงาน (Job enrichment)

องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การ

บรรยากาศองค์การ ประกอบด้วย องค์ประกอบที่หลากหลาย แต่ละองค์ประกอบส่งผล ต่อบรรยากาศองค์การมากน้อยต่างกัน มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของ บรรยากาศองค์การที่สำคัญไว้ดังนี้

James and Jone (1974 อ้างถึงใน อารี เพชรสุค, 2537, หน้า 73-74) ได้สรุปองค์ประกอบ ต่าง ๆ ขององค์การที่ทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานไว้ดังนี้

1. ด้านคุณสมบัติเฉพาะ ได้แก่ เป้าหมาย หลักปฏิบัติและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แหล่งวัสดุ เงินทุน หน้าที่องค์การ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในองค์การ คุณสมบัติเฉพาะเหล่านี้จะมีผลต่อ ความรู้สึก และความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลในองค์การได้
2. ด้านโครงสร้าง มีความสำคัญต่อบุคคลในด้านความรู้สึก เจตคติ และความพึงพอใจ ในการทำงาน องค์ประกอบทางด้านโครงสร้าง ได้แก่ ขนาดขององค์การ อำนาจการตัดสินใจ ภายในองค์การ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ การแบ่งความรับผิดชอบ ลักษณะเด่นของ องค์การ มาตรฐานและการบริหารระบบขององค์การ ความมั่นคง ความสัมพันธ์ระหว่างระบบใหญ่ ระบบย่อย
3. ด้านการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรต่าง ๆ เช่น ลักษณะของผู้นำ การสื่อสารภายในองค์การ การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์การ ความร่วมมือประสานงานระหว่าง บุคคลในองค์การมีมากน้อยเพียงใด วิธีการเลือกคนเข้าทำงาน วิธีการเรียนรู้และการสังคมของ สมาชิก การฝึกอบรม ระบบการให้รางวัล ลักษณะการตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจกับ สถานภาพ

4. ด้านสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ซึ่งมีผลต่อขวัญและกำลังใจในการทำงาน องค์ประกอบเหล่านี้ ได้แก่ การคมนาคม ความต้องการของตลาดในด้านผลผลิต ความกดดันจากสิ่งแวดล้อม ความปลอดภัยของชุมชน สภาพมลภาวะ บริเวณที่ร่มรื่น

5. ด้านค่านิยมและพฤติกรรม ค่านิยมของบุคคลในองค์การย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศในการทำงาน ได้แก่ วิธีปฏิบัติตามเหตุผลของบุคคลในการทำงาน กระบวนการดำเนินงานและพฤติกรรมต่าง ๆ การติดต่อประสานงานอย่างเป็นระบบ ความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การ

Likert (1967) ให้ความเห็นเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การที่ดีมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. มีการติดต่อสื่อสารภายในองค์การที่ดี กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติรับรู้ความเป็นไปภายในหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงความใจกล้าที่จะติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องเพื่อให้การปฏิบัติได้ผลดี

2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการวางแผนเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจในเรื่องงานจะทำในทุกระดับหากมีข่าวสารเพียงพอในการตัดสินใจ และหากการตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวมีผลกระทบต่อใครแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะขอความเห็นของผู้นั้นขึ้นมาประกอบด้วย

3. การคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง องค์การเอาใจใส่จัดสวัสดิการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกพอใจในการทำงาน เนื่องจากวัตถุประสงค์ในการจัดสวัสดิการก็เพื่อจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีการพักผ่อน มีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อความมั่นคงในชีวิตและเพื่อลดอัตราการลาออก

4. อำนาจและอิทธิพลในองค์การ ทั้งจากเบื้องบน คือ ผู้บังคับบัญชาและเบื้องล่าง คือ ผู้ปฏิบัติงาน

5. เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน กล่าวคือ เทคนิควิทยาการที่ใช้ในหน่วยงาน มีการปรับปรุงอย่างรวดเร็วและให้เป็นไปตามสภาวะแวดล้อม วัสดุและทรัพยากรที่ใช้ในหน่วยงานได้รับการจัดอย่างดีเหล่านี้ จะสร้างความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของหน่วยงาน

6. แรงจูงใจ บรรยากาศที่ถือว่าดีนั้นจะต้องมีลักษณะการยอมรับความแตกต่างและความไม่ลงรอยกันในองค์การ องค์การพร้อมจะสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การขยันขันแข็งทำงานหนักเพื่อเงิน เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82) ได้จำแนกองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การไว้ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ล้วนมีผลกระทบต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับงาน

2. ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) เกี่ยวข้องกับความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงจูงใจ การเพิ่มความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดีความคล่องตัวของกลุ่ม และผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วย

3. ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) เป็นความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นกรลงโทษในการทำงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่ การบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้การสนับสนุน หรือให้ความสำคัญต่อคนจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว

4. การให้รางวัลและการลงโทษ การเห็นด้วย และการไม่เห็นด้วย (Reward and punishment, approval and disapproval) เป็นความสำคัญของการให้รางวัลแทนการลงโทษ ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ปฏิบัติงานทางด้านความสำเร็จ ความผูกพันจะช่วยลดความล้มเหลวในการทำงาน รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าผู้ปฏิบัติงานเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยในพฤติกรรมที่เกิดขึ้น

5. ความขัดแย้ง (Conflict) เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงานต่างกันที่แข่งขันกันในองค์กร องค์กรที่ต้องเผชิญและแก้ปัญหาความขัดแย้งอยู่เสมอ

6. มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and expectation) เป็นความเข้าใจและการรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของผลงาน และความชัดเจนของเป้าหมายเกี่ยวกับผลงานภายในองค์กร ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานด้วย

7. ความเสี่ยงและการรับความเสี่ยง (Risk and risk taking) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับปรัชญาของผู้นำด้านการยอมรับความเสี่ยงต่าง ๆ คนที่ต้องการความสำเร็จสูงมักจะยอมรับความเสี่ยงปานกลางในการตัดสินใจ และบรรยากาศองค์กรที่ยอมรับความเสี่ยงปานกลาง จะกระตุ้นความต้องการด้านความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงานได้

8. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unanimity) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อกลุ่มนี้จะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กรมีองค์ประกอบที่หลากหลาย แตกต่างกันตามลักษณะการจำแนก เช่น ตามโครงสร้างองค์กร การดำเนินการ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ค่านิยม และพฤติกรรม เป็นต้น แต่เป้าหมายของการศึกษาบรรยากาศองค์กรสอดคล้องกัน คือ การศึกษาเพื่อค้นหาลักษณะที่ส่งผลให้องค์กรมีการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา

บรรยากาศในการทำงานของบุคลากรในองค์การ มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร บรรยากาศที่เป็นการสนับสนุน (Supportive climate) เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน ความเข้าใจกันระหว่างผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน ความเสมอภาค ความจริงใจ เน้นการแก้ปัญหา และการสื่อสารสื่อความหมายที่ชัดเจน พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจดี เข้าใจกัน ร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างเกื้อหนุนและช่วยกันแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ในทางตรงกันข้าม บรรยากาศที่ไม่เป็นสุข (Defensive climate) เช่น การบังคับควบคุมสั่งการแบบเผด็จการ การไม่รับฟังคำอธิบายจากผู้ใต้บังคับบัญชา การบิดเบือนไม่จริงใจ หลอกใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ของตนเอง ผู้บริหารไม่สนใจ เพิกเฉยต่อทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารเป็นคนหัวเก่า ยึดมั่นในกฎระเบียบ และไม่เต็มใจที่จะยอมรับความผิดใด ๆ เหล่านี้คือบรรยากาศไม่เป็นสุข พนักงานจะมีลักษณะตัวใครตัวมัน ชอบแก้ตัว และมีขวัญกำลังใจต่ำ ประสิทธิภาพการทำงานต่ำ (พรรณราย ทรัพย์ประภา, 2532, หน้า 37-40)

Hoy and Miskel (1982, pp. 185-186 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน, 2548, หน้า 87) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่ามีคุณลักษณะที่คล้ายกับคำว่าบุคลิกภาพขององค์การ บรรยากาศขององค์การจะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการพัฒนาบุคลิกของโรงเรียน

Brown and Moberg (1980, p. 420) ได้ให้ความเห็นว่า บรรยากาศองค์การมีส่วนในการวางรูปแบบความคาดหวังของสมาชิกในองค์การต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะช่วยกระตุ้นให้มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และความพอใจที่จะอยู่ในองค์การ ดังนั้น หากต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาองค์การแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารองค์การจะต้องพิจารณาเปลี่ยนแปลงก่อนอื่น คือ บรรยากาศองค์การ เพราะบรรยากาศองค์การได้รับการสั่งสมจากความเป็นมา วัฒนธรรม และกลยุทธ์ขององค์การตั้งแต่อดีต

Hellriegle and Slocum (1974, p. 430) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารทุกคนควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศขององค์การ เพราะบรรยากาศองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารวางแผนที่จะเปลี่ยนแปลงได้ดีขึ้น นอกจากจะมีการเสนอหรือสนองบรรยากาศที่สร้างเสริมความพึงพอใจของผูปฏิบัติงานแล้ว จะช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพมากขึ้นแล้วจะบรรลุเป้าหมายขององค์การได้เร็วขึ้น

จะเห็นได้ว่า บรรยากาศขององค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลต่อพฤติกรรมองค์การที่ผู้บริหารจะต้องทำให้มีผลต่อการบริหาร โรงเรียน บรรยากาศองค์การที่ดี เหมาะสม และเอื้อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน นำมาซึ่งประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน และเกิดประสิทธิผลที่สูงขึ้น ดังที่นักวิจัยศึกษา ดังนี้

จิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551, หน้า 195-197) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่า บรรยากาศองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านมิติขวัญ ด้านมิติเป็นแบบอย่าง ด้านมิติอุปสรรค ด้านมิติห่างเหิน ด้านมิติสัมพันธ์

ศิริพร โจนสาย (2552, หน้า 80) ได้ศึกษาปัจจัยบรรยากาศโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว พบว่า ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียน ด้านบรรยากาศแบบเปิด ด้านบรรยากาศแบบผูกพัน มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อิสระ บุญญะฤทธิ์ (2553, หน้า 122) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำสมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า บรรยากาศองค์การ มิติโครงสร้างองค์การ มิติความท้าทายและความรับผิดชอบ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติการให้รางวัลและการลงโทษ มิติความขัดแย้งและการยินยอม มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ และมิติความเสี่ยงภัยและการยอมรับความเสี่ยงภัย

ดารณี คงกระพันซ์ (2557, หน้า 144) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า บรรยากาศองค์การในด้าน โครงสร้างองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้ง ด้านผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ และด้านความเสี่ยงภัยและการยอมรับความเสี่ยงภัย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ปรีดา บุญลอย (2551, หน้า 99) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเหนือผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรชด พบว่า บรรยากาศองค์การในด้านมิติโครงสร้างองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ด้านการให้รางวัลและการลงโทษ ด้านความขัดแย้งและการยินยอม ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ และด้านความเสี่ยงภัยและการยอมรับความเสี่ยงภัย มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรชด ในระดับสูง โดยพบว่า บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

ในองค์การและความจงรักภักดี ด้านความขัดแย้งและการยินยอม ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราดได้

ทินกร คลังจินดา (2557, หน้า 131-133) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามอนแก่น เขต 5 พบว่าบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามอนแก่น เขต 5 ในองค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.842 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ร้อยละ 70.9 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชลชัย ศรีเชียง (2559, หน้า 95) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย การปรับปรุงสถานศึกษา ความไว้วางใจ การมีโอกาในการทำงาน ความเอื้ออาทรต่อกัน และความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ดังแสดงในตารางที่ 4 ดังนี้

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์ลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา

บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน	ศิริพร งามสาย	ดารณี คงกระพันซ์	ปรีดา บุญดอย	อิสระ บุญญะฤทธิ์	ทินกร คลังจินดา	ชลชัย ศรีเชียง	ความถ.
1. บรรยากาศแบบเปิด	✓						1
2. บรรยากาศแบบผูกพัน	✓						1
3. โครงสร้างองค์การ		✓		✓	✓		3
4. ความทำท่ายและความรับผิดชอบ		✓		✓	✓	✓	4

ตารางที่ 4 (ต่อ)

บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิผลของโรงเรียน	ศิริพร โงนสาย	ดารณี คงกระพันซ์	ปรีดา บุญลอย	อิศระ บุญญะฤทธิ์	ทินกร คลังจินดา	ชลชัย ศรีเชียง	ความถนัด
5. ความอบอุ่นและการสนับสนุน	✓	✓	✓	✓			3
6. การให้รางวัลและการลงโทษ	✓			✓			2
7. ความขัดแย้งและการยินยอม	✓	✓	✓	✓			3
8. มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและ ความคาดหวัง	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
9. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
10. ความเสี่ยงภัยและการยอมรับ ความเสี่ยงภัย	✓	✓	✓				2
11. การปรับปรุงสถานศึกษา						✓	1
12. ความไว้วางใจ						✓	1
13. ความเติบโตทางวิชาการและสังคม อย่างต่อเนื่อง						✓	1

จากตารางที่ 4 การสังเคราะห์ลักษณะของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า องค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา เรียงอันดับองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด 6 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านความขัดแย้งและการยินยอม ซึ่งองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การที่สังเคราะห์พบนั้น เป็นองค์ประกอบของบรรยากาศองค์การตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82) ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในมิติทั้ง 6 ด้าน คือ ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้าน

ความขัดแย้งและการยินยอม โดยมีรายละเอียดเพื่อความเข้าใจแต่ละด้านของบรรยากาศองค์กร ดังนี้

1. ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง

มาตรฐาน หมายถึง การพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจเมื่อปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานที่ดี รวมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป (Snow, 2002 อ้างถึงใน พรพรรณ อนุมาศ, 2550)

มาตรฐานการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (Performance standards and expectation) หมายถึง การรับรู้ถึงความสำคัญของเป้าประสงค์ ซึ่งกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน ไม่คลุมเครือ มาตรฐานของการปฏิบัติงานเน้นการทำงานตามเป้าหมายขององค์กร บุคคลและกลุ่ม (Litwin & Stringer, 1968)

Stringer (2002 อ้างถึงใน สุติมา จานงเลิศ, 2550) กล่าวถึงมาตรฐาน (Standard) ในส่วนของบรรยากาศองค์กรไว้ว่า หมายถึง การมีแรงผลักดันในองค์กรให้มีการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการปรับปรุง เพื่อเพิ่มระดับความภาคภูมิใจของผู้ปฏิบัติงานต่อการทำงาน มีการกำหนดขั้นตอนและแนวทางปฏิบัติอย่างชัดเจนแก่ผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานสูง หมายความว่า บุคคลมองหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานเสมอ มาตรฐานต่ำสะท้อนว่า ความคาดหวังต่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

Litwin and Burmeister (1992 อ้างถึงใน พรพรรณ อนุมาศ, 2550) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง องค์กรได้กำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากรเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางาน เพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2555) กล่าวว่า มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในหลักการที่กำหนดขึ้น เพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกฝ่าย อย่างเป็นระเบียบชัดเจนเพื่อเป็นหลักฐาน ที่ทำให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน และเป็นที่เชื่อถือได้ในหลักปฏิบัติตามประสิทธิผลของงาน เป็นการเสริมสร้างความภาคภูมิใจของบุคลากรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจนการเพิ่มมาตรฐานในการปฏิบัติงาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงการปฏิบัติงานและการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า มาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร และนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

2. ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร

ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unanimity) เป็นความเข้าใจหรือการรับรู้เกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน และความจงรักภักดีต่อกลุ่มนี้จะช่วยให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันยิ่งขึ้น รวมทั้งช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น (Litwin & Stringer, 1968)

Snow (2002 อ้างถึงใน พรพรรณ อนุมาศ, 2550) กล่าวว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือยึดมั่นในทีม (Team commitment) เป็นความภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์กร สมาชิกมีความไว้วางใจกันในการทำงาน ละอุทิศตนเพื่องาน ตลอดจนมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กร

สัมฤทธิ์ ผิวนิ่ม (2552) ได้อธิบายถึงบรรยากาศองค์ในองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์กร ว่าเป็นความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนว่า มีการแสดงออกถึงความมีไมตรีต่อกัน ได้แก่ การทักทายเมื่อพบเจอกัน การรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน การไปร่วมงานประเพณีต่าง ๆ ที่บ้านเพื่อครูอยู่เสมอ และเมื่อโรงเรียนจัดกิจกรรมศึกษาดูงานหรืองานสังสรรค์ครูก็เข้าร่วมกิจกรรมด้วยความเต็มใจ

สิริน ใจหาญ (2550) กล่าวว่า ความเป็นหนึ่งเดียวและการจงรักภักดี หมายถึง เป็นการตอบสนองความรู้สึกของพนักงาน ความภาคภูมิใจในความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กร และระดับความผูกพันต่อเป้าหมายขององค์กร การมีความรู้สึกผูกพันในระดับสูงจะเกี่ยวเนื่องกับการมีความจงรักภักดีอย่างสูงของพนักงาน การมีความผูกพันในระดับต่ำ หมายถึง การที่พนักงานรู้สึกไม่มีความหวังหรือสนใจต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

พรพรรณ อนุมาศ (2550) กล่าวว่า ความภักดีต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคลากรมีความภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์กร สมาชิกมีความไว้วางใจกันในการทำงานและอุทิศตนเพื่องาน ตลอดจนมีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร

สรุปได้ว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่เกิดจากความสนิทสนมและร่วมกันทำงานจนเกิดความมีไมตรีต่อกัน รู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความไว้วางใจ มีความผูกพันกับองค์กร มีความซื่อสัตย์จงรักภักดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ

ความท้าทายและความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) หมายถึง ความเข้าใจหรือการรับรู้ทางด้านความท้าทายของงาน ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาแรงจูงใจ การรับรู้เกี่ยวกับหน้าที่ (Litwin & Stringer, 1968) ความรับผิดชอบ หมายถึง

การกำหนดความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน มีอิสระในการทำงาน โดยไม่ต้องมีผู้อื่น มาตรวจสอบซ้ำ และสามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเองได้ (Snow, 2002 อ้างถึงใน พรพรรณ อนุมาศ, 2550) ความรับผิดชอบเป็นการรับรู้ของบุคลากรต่อการได้รับความไว้วางใจ และการสนับสนุน จากผู้บังคับบัญชาได้รับ โอกาสในการพัฒนาตนเองและพัฒนางาน ความรับผิดชอบในระดับสูง แสดงว่าผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีกำลังใจในการแก้ปัญหาทางงานด้วยตนเอง ความรับผิดชอบต่ำเป็นตัวบ่งชี้ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และไม่ก่อให้เกิดพัฒนาการในการปฏิบัติงานใหม่ ๆ (Stringer, 2002 อ้างถึงใน จิตติมา จานงเลิศ, 2550) ความรับผิดชอบของตนเอง ไม่จำเป็นต้องคอยตรวจสอบ การตัดสินใจในทุก ๆ เรื่อง เมื่อบุคลากรมีงานที่จะปฏิบัติ ก็จะดำเนินการด้วยความรู้สึกรับผิดชอบ ในงาน (Litwin & Stringer, 1968)

พิภพ วังเงิน (2547) ได้จำแนกบรรยากาศองค์การและอธิบายปัจจัยความท้าทาย และความรับผิดชอบ (Challenge and responsibility) ไว้ว่า เป็นปัจจัยที่ใช่วัดเกี่ยวกับความเข้าใจ หรือการรับรู้ด้านความท้าทายของงานและความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ปัจจัยทางด้าน ความท้าทายจะเกี่ยวข้องโดยตรงต่อการพัฒนาในเรื่องแรงจูงใจ ทางด้านความสำเร็จของพนักงาน แรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ ย่อมอยู่ในบรรยากาศการทำงานที่พนักงานมีความรับผิดชอบสูง การเพิ่มความรับผิดชอบของบุคคลนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก มีผลทำให้เกิดความจงรักภักดี เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานของกลุ่มสูง

วันชัย แก้วมณี (2552) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การรู้สึกของบุคคล เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบ ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานและมีการตัดสินใจสูง บุคคล ที่มีความรับผิดชอบในงานจะมีความรู้สึกว่บรรยากาศองค์การเป็นไปด้วยดี

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2555) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรู้สึก ของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความเอาใจใส่ต่องานและมีความสำนึกในภาระหน้าที่ ที่ตนได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติจนสำเร็จ มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหาทาง นที่ปฏิบัติงานสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้ไว้วางใจได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานจนสำเร็จ

สรุปได้ว่า ความท้าทายและความรับผิดชอบ หมายถึง ความรู้สึกและการรับรู้ถึงเป้าหมาย ที่เป็นความท้าทายของงานและความสำเร็จขององค์การ รับรู้ถึงบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตนเองต่อองค์การ และตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีความมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหาทางที่ปฏิบัติงานสำเร็จเป็นที่เชื่อถือได้ และมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานจนสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

4. ด้านโครงสร้างองค์การ

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ข้อบังคับ ขั้นตอนในการดำเนินงานที่มากมาย การถือตามระเบียบที่มากเกินไป และการติดต่อกันตามสายบังคับบัญชา (Litwin & Stringer, 1968)

Stringer (2002 อ้างถึงใน จิตติมา จำนงเลิศ, 2550) ได้พัฒนาแนวคิดบรรยากาศองค์การ จากแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82) และได้อธิบายไว้ว่า โครงสร้าง (Structure) หมายถึง องค์การมีการจัดโครงสร้างของหน่วยงานที่ดี มีคำอธิบายบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรอย่างชัดเจน โครงสร้างที่ดีควรทำให้บุคลากรรู้สึกว่างานของทุกคนมีการระบุหน้าที่ ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนว่าใครควรทำงานอะไร และใครมีอำนาจตัดสินใจ ความรู้สึกว่ามีโครงสร้างที่ดีมีผลอย่างยิ่งในการกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

โครงสร้างขององค์การเป็นขอบข่ายที่กำหนดถึงความสัมพันธ์กันอย่างเป็นทางการของสมาชิกภายในองค์การ รวมถึงการกำหนดบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากรในองค์การ ขนาดขององค์การย่อมมีอิทธิพลต่อองค์การ องค์การที่มีขนาดปานกลางสมาชิกย่อมคุ้นเคยเป็นกันเองมากกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่ การจัดโครงสร้างองค์การมีผลกระทบต่อบรรยากาศขององค์การโดยตรง องค์การที่ผู้บริหารไว้วางใจผู้ปฏิบัติงานมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ โครงสร้างองค์การจะมีสายบังคับบัญชาสั้น และในแต่ละช่วงชั้นการบังคับบัญชาจะมีคนจำนวนมาก บรรยากาศการทำงานจึงมีความใกล้ชิด เป็นกันเอง ตรงกันข้าม หากผู้บริหารต้องการรวบรวมอำนาจตัดสินใจไว้ส่วนกลางจะทำให้สายการบังคับบัญชายาว บรรยากาศห่างเหิน (James & Jones, 1974 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ คิวนิ่ม, 2552)

พิภพ วังเงิน (2547) ได้จำแนกบรรยากาศองค์การและอธิบายปัจจัยโครงสร้าง (Structure) ไว้ว่า โครงสร้างมีผลต่อบรรยากาศองค์การ เช่น ขนาดขององค์การ ระบบการทำงาน โดยโครงสร้างมีผลกระทบทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการต่อพฤติกรรมระหว่างบุคคล และพฤติกรรมของการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหาร กรรมการ ประธานกรรมการ ผู้มีอำนาจ จะต้องปรับรูปแบบโครงสร้างให้มีความชัดเจน และสะดวกต่อกระบวนการทำงาน

ศิริวรรณ ชื่นบุญ (2553) กล่าวว่า โครงสร้างองค์การ หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับความชัดเจนของการแบ่งงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับ มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน และมีโครงสร้างขององค์การที่ชัดเจน

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2555) ให้ความหมายของโครงสร้างองค์การ (Organizational structure) ว่าหมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรต่อระบบความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และตำแหน่งต่าง ๆ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ความชัดเจนของการแบ่งงาน การกำหนดกฎข้อบังคับ

และระเบียบวิธีการปฏิบัติต่าง ๆ การวางแผนการบริหารงาน ขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า โครงสร้างองค์กร หมายถึง ความชัดเจนของการระบุบทบาทและหน้าที่ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร การกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ มีการกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างเป็นระบบอย่างเหมาะสม มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นระบบและเกิดประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

5. ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน

ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) เป็นความสำคัญทางด้านการส่งเสริมแทนที่จะเป็นกรลงโทษในการทำงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุนที่มีอยู่ในองค์กร ซึ่งจะช่วยลดความกังวลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ ผู้ปฏิบัติงานต้องการบรรยากาศที่มีความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ปฏิบัติงานใหม่ การบังคับบัญชาที่ไม่ได้ให้การสนับสนุนหรือให้ความสำคัญต่อคน จะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว (Litwin & Stringer, 1968)

พิภพ วังเงิน (2547) ได้อธิบายถึงปัจจัยความอบอุ่นและการสนับสนุนไว้ว่า ความอบอุ่นและการสนับสนุน (Warmth and support) ควรให้ความสำคัญทางด้านการส่งเสริมสนับสนุนในการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นในองค์กร เพื่อจะช่วยลดความกังวลเกี่ยวกับงานลงได้ การให้ความสำคัญกับการช่วยเหลือ ย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นแรงจูงใจ ผู้บริหารจึงมั่นใจได้ว่า ความต้องการของบุคลากรในองค์กร คือ บรรยากาศการทำงานที่อบอุ่นและการสนับสนุน ส่วนการลงโทษที่ไ้กันอยู่นั้น ไม่ใช่วิธีที่ดี

สัมฤทธิ์ ผิวน่ม (2552) กล่าวถึงองค์ประกอบการสนับสนุนในบรรยากาศองค์กรไว้ว่าเป็นความรู้สึกของครูและผู้บริหารที่มีต่อพฤติกรรม การบริหารงานในโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนในการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้แก่ครู โดยให้ความช่วยเหลือทั้งการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัว เช่น การให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนการทำผลงานทางวิชาการ เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ การเปิดโอกาสให้แก่ครูได้รับการอบรมและการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น

ศิริวรรณ ชื่นบุญ (2553) กล่าวว่า ความอบอุ่นและการให้การสนับสนุน หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับสัมพันธภาพที่ดีภายในองค์กร การได้รับการยอมรับ และการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

จารุวัฒน์ ต่ายเทศ (2555) กล่าวว่า การสนับสนุน (Working supportive) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ การให้โอกาส

แก่บุคลากรเมื่อทำผิด ความสนใจเอาใจใส่ การให้ความไว้วางใจ และความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการปฏิบัติงานอย่างเสมอภาคกัน

สรุปได้ว่า ความอบอุ่นและการสนับสนุน หมายถึง มิตรภาพที่ีระหว่างบุคลากร ในองค์กรทุกระดับ ทั้งจากเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และผู้ที่ติดต่อประสานงานด้วย การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา รวมทั้งได้รับความช่วยเหลือ ส่งเสริมการปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ การให้กำลังใจและช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน รวมถึงการได้รับการสนับสนุน ให้มีโอกาสดำเนินงานในหน้าที่การงาน

6. ด้านความขัดแย้งและการยินยอม

เป็นความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่แตกต่างกัน และหน่วยงาน ต่างกันที่แข่งขันกัน ในองค์กร ความขัดแย้งและการยินยอมในองค์กร เป็นการรับรู้ของผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานในองค์กรต้องการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่าย บริหารและบุคคลในองค์กร เน้นการแก้ปัญหามากกว่าการปล่อยไปเรื่อย ๆ หรือการไม่สนใจ ปัญหา (Litwin & Stringer, 1968) ซึ่งองค์กรควรมีบรรยากาศของการยินยอมให้มีการขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งด้วย (Brown & Moberg, 1980)

พิทท วชงเงิน (2547) ได้อธิบายถึงปัจจัย ความขัดแย้ง (Conflict) ไว้ว่า เป็นธรรมชาติ ความเข้าใจเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีความแตกต่างกัน หรือภายในองค์กร ที่มี การแข่งขันกัน องค์กรจะต้องเผชิญกับความขัดแย้งและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งให้ทุกฝ่ายพอใจ ยอมรับด้วยเหตุผล

สรุปได้ว่า ด้านความขัดแย้งและการยินยอม หมายถึง การยอมรับให้เกิดความขัดแย้ง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เพื่อเป้าหมายร่วมกันแสดงจากบุคลากรทุกฝ่ายทั้งจากผู้บริหาร และบุคลากร เพื่อการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น เกิดความพึงพอใจ ของทุกฝ่าย และสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

จากการศึกษาบรรยากาศองค์กรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า บรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิผลของงาน โดยเฉพาะการบริหารสถานศึกษา องค์กรประกอบบรรยากาศองค์กร ของสถานศึกษาที่ดี การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ระหว่างบุคลากรด้วยกันเอง โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสม ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากร ความทำท่ายและความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย การได้รับการสนับสนุนในการทำงาน รวมถึงการยอมรับ ความขัดแย้งระหว่างการทำงาน ที่จะช่วยให้บุคลากรทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย อันเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหาขององค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อขวัญและกำลังใจของ

บุคลากรทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งมีบทบาทหน้าที่โดยตรงในการบริหารสถานศึกษา จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบรรยากาศองค์การ การเข้าใจและสร้างบรรยากาศที่ดีจะส่งผลให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความรักความพึงพอใจ รักต่อองค์การ และพร้อมทุ่มเทกำลังความสามารถ เข้าร่วมมือกับผู้บริหารและบุคลากรทุกฝ่ายในการปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่า “แรงจูงใจ” (Motivation) มาจากรากศัพท์เดิมในภาษาละตินว่า “Movere” ซึ่งแปลว่าเคลื่อนไหว หรือสถานะที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง ซึ่งหมายถึงเคลื่อนไหวหรือสถานะที่ทำให้เกิดพฤติกรรมหรือที่ไปยังยังพฤติกรรม หรือที่ไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่แสดงออกมา (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2547, หน้า 98) แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิตอยู่และส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ ได้แก่

จันทรานี สงวนนาม (2551, หน้า 252) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการแรงขับซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจเกิดจากแรงจูงใจภายนอก

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 158) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ เป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงขับเจตคติหรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น ได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดมุ่งหมายได้ จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

การดี อนันต์นาวิ (2553, หน้า 113) ให้ความหมายว่าแรงจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้ เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนด หรือหมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไปโดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะและความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

ชนันดา โตใหญ่ดี (2554, หน้า 47) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าและกระตุ้นทำให้บุคคลเกิดความพยายาม และมีความต้องการในการประสบความสำเร็จในจุดมุ่งหมายที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์

Afsaneh and Ali (1999, p. 35) ได้กล่าวถึงที่มาของคำว่า “Motivation” นี้มาจากภาษาละตินที่แปลว่า “To move” ดังนั้น คำว่า แรงจูงใจ ก็คือ สภาวะของจิตใจที่มีความปรารถนา มีพลัง มีความสนใจหรือมีความต้องการ ซึ่งความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้จะแปร ไปสู่การกระทำบางสิ่งบางอย่างออกมา

Robbins (2003, p. 20) แรงจูงใจ หมายถึง แรงกระตุ้น (Arousal) หรือแรงแห่งความพยายามที่เข้มข้น (Intensity) ไม่ย่อท้อ (Persistence) และอย่างมีทิศทาง (Direction) เพื่อให้คนปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยแรงจูงใจนั้นจะเป็นกระบวนการภายในจิตใจที่ก่อให้เกิดพลังและเกิดทิศทางของการกระทำบางสิ่งบางอย่าง อย่างสมัครใจ เพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายตามที่ต้องการนั้น

จากความหมายของแรงจูงใจข้างต้นสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคล ที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงขับ และรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ เป็นสิ่งที่ชี้ทิศทาง หรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญและมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลทุกคน มนุษย์มีแรงจูงใจที่จะประกอบกิจกรรมในชีวิตประจำวันอยู่เสมอ แรงจูงใจเป็นแรงขับหรือแรงผลักดันให้มนุษย์เจริญเติบโต และได้รับการพัฒนาแรงจูงใจอันทำให้เกิดการเริ่มต้นของพฤติกรรม ควบคุมทิศทางของมนุษย์ ตลอดจนหยุดยั้งพฤติกรรมนั้นไว้ การทำงานทุกชนิดไม่ว่าจะเป็นงานอะไร สิ่งที่สำคัญที่สุดจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั่นคือ ความตั้งใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ซึ่งเกิดขึ้นได้เพราะแรงจูงใจ และในทางตรงกันข้าม ถ้าบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในปฏิบัติงาน พฤติกรรมที่แสดงออกมาก็จะเป็นลักษณะเบื่อหน่ายเมื่อล่า ขาดความตั้งใจ และกระตือรือร้นที่จะทำงานให้เสร็จได้ แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลต่อการเรียนการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก หากผู้เรียนหรือผู้ทำงานได้รับแรงจูงใจในระดับสูง ย่อมทำให้พวกเขาตั้งใจเรียนหรือตั้งใจทำงานเต็มความสามารถโดยไม่ย่อท้อ (นภาพกรณ์ แก้ววรรณ, 2533)

สุพิน เกชาคุปต์ (2545) กล่าวว่าไว้ว่า การจูงใจในการทำงานถือเป็นเครื่องมือหลักอย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน นอกเหนือจากความรู้ ความสามารถของบุคลากร และทรัพยากรในองค์กร ความสำเร็จของคนที่เป็นผู้บริหารจึงอยู่ที่ความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมงานให้มีความคิด และพฤติกรรมที่ส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร

โดยปกติแล้ว การปฏิบัติงานของบุคคลจะถูกกำหนดจากปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. การตั้งใจในการทำงาน (Motivation) เป็นความปรารถนาที่บุคคลต้องการที่จะทำงาน
2. ความสามารถในการทำงาน (Ability) เป็นความสามารถที่บุคคลจะทำงานนั้น

ให้ประสบความสำเร็จได้

3. สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) เป็นการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการทำงานนั้น

การพิจารณาปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้น สะท้อนให้เห็นความสัมพันธ์ในการทำงานที่แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพหรือขาดประสิทธิภาพก็ได้ กล่าวคือ ถ้าการปฏิบัติงานใด ๆ ที่ผู้บริหาร พบว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารสามารถแก้ไขได้โดยการจัดฝึกอบรมการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร หรือผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานได้เนื่องจากเพราะขาดทรัพยากรในการทำงาน ผู้บริหารก็สามารถแก้ไขได้ แต่ความยุ่งยากในการแก้ปัญหาอาจจะมากขึ้น และเป็นการทำลายความสามารถของผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง ถ้าพบว่า ผู้ปฏิบัติงานขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะว่าพฤติกรรมของมนุษย์มีความซับซ้อนยากที่จะเข้าใจที่สำคัญยิ่ง เนื่องจากเพราะว่าการค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยากมาก เพราะเป็นปัจจัยที่มองไม่เห็น (ทองใบ สุคชาริ, 2543, หน้า 195)

นักจิตวิทยา เจอร์มันท์ และนักจิตวิทยา เสมอใจ (2547, หน้า 177) กล่าวถึงบุคคลที่มีแรงจูงใจ จะมีลักษณะ 3 ประการ คือ

1. พลังในการแสดงออก (Energy) แรงจูงใจจะก่อให้เกิดพลังผลักดันให้บุคคลกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย โดยเขาจะกระตือรือร้น เอาใจใส่ และทุ่มเทในการทำงาน

2. ความพยายาม (Persistence) เป็นการแสดงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและไม่ย่อท้อ เนื่องจากบุคคลมีความมั่นคงในสิ่งที่เชื่อหรือต้องการจากการจูงใจ ทำให้เขามีความพยายามที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามที่เขที่ตั้งใจ โดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังความสามารถ ทั้งร่างกายและจิตใจ ตลอดจนทรัพยากรในการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมาย

3. เปลี่ยนแปลงได้ (Variability) พฤติกรรมของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงได้จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และช่วงเวลา โดยเฉพาะเมื่อบุคคลมีความต้องการและแรงขับเปลี่ยนไป ทำให้แรงจูงใจและพฤติกรรมของเขาปรับเปลี่ยนตามไปด้วย นอกจากนี้ พฤติกรรมของบุคคลยังสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากผลกระทบของความพยายามของแต่ละบุคคล

ชนันดา โดใหญ่ดี (2554, หน้า 48) กล่าวว่าไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์การ เพราะเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร ที่จะหล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานในทิศทางที่ต้องการ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กรในการทำงาน

Gibson, Ivancevich and Donnelly (1982, p. 80) กล่าวว่า มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละคน รวมทั้งผลตอบแทน มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือ การจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ สอดคล้องกับ Steers and Porter (1983, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว 3) ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน ดังที่ McClelland (1961, p. 100) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs for achievement) ซึ่ง Lindgren (1976, pp. 31-34) กล่าวว่า เป็นความปรารถนาที่กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะบังเกิดความสบายใจ เป็นแรงจูงใจที่จะกระทำต่อไปอีก ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จสูง จะมีความทะเยอทะยานมีการมุ่งแข่งขัน และมีความพยายามที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องจัดให้แก่สมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานบรรลุสัมฤทธิ์ผลตามต้องการ (อารีรัตน์ หิรัญโต, 2532, หน้า 34)

การที่บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มที่ตามความสามารถ หรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้น มักจะขึ้นอยู่กับว่าบุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็แรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของผู้ที่ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรที่ตนทำงานอยู่ (นรา สมประสงค์, 2536, หน้า 120) เนื่องจากตัวบุคคลเป็นปัจจัยที่ผันแปร ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง หรือบรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่เนื่องจากในองค์กรก็มุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์กรต้องการเช่นกัน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจ คาดการณ์ และกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรและตัวบุคคล (ชงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์, 2533, หน้า 66) ในการจูงใจให้พนักงานและบุคคลปฏิบัติหน้าที่นั้นควรพิจารณา คือ 1) ยึดหลักเท่าเทียมกัน

2) ยึดหลักคุณธรรมและความเป็นธรรม 3) ไม่ยึดหลักอุปถัมภ์ 4) เป็นบุคคลเที่ยงตรง ทำตัวให้เป็นตัวอย่าง (บุญทัน ดอกไธสง และเอ็ด สารระภู, 2529, หน้า 53-54)

จากความสำคัญของแรงจูงใจที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์กรได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการแล้ว ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ เต็มใจที่จะร่วมมือกันปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีทั้งความต้องการที่เกิดจากภายในอาจเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ ว่าเป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม แรงจูงใจภายนอกเป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้พฤติกรรม อาจเป็นรางวัล ชื่อเสียง เกียรติยศ คำชมเชยยกย่อง ซึ่งไม่คงทนถาวร ขึ้นอยู่กับปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในปฏิบัติงาน ได้มีการศึกษาและเสนอแนวคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจ ดังนี้

Ghiselli and Brown (1955, p. 430) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ มีอยู่ 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ
2. สถานภาพทางสังคม
3. อายุ
4. สิ่งจูงใจที่เป็นเงิน
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา

Cooper (1958, pp. 31-33) ได้จำแนกปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานออกเป็น 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดีรวมทั้งชั่วโมงการทำงานและสถานที่ที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไปกลับรวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ
7. การทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมการปกครองและ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องยอมรับนับถือ

Barnard (1974, pp. 142-149) ให้แนวคิดว่าสิ่งจูงใจที่ผู้บริหารจะต้องใช้เป็นเครื่องกระตุ้นให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีอยู่ 8 ประการ คือ

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ สิ่งของหรือสภาพทางกายที่ให้บุคลากรเป็นการตอบแทนเป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัล
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาสของบุคคลซึ่งไม่ใช่วัตถุ เช่น เกียรติภูมิ สิทธิพิเศษ และอำนาจ เป็นต้น
3. สภาพทางกายที่พึงประสงค์อันก่อให้เกิดความสุขต่อการทำงาน
4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติรวมทั้งการได้แสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ความดีใจทางสังคม
6. การปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับวิธีการและเจตคติของบุคคล
7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน
8. สภาพของการอยู่ร่วมกัน

กิติมา ปรีดีดิลก (2549, หน้า 270) ได้กล่าวถึงแนวคิดของมาสโลว์ว่าเป็นแนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเหล่านี้หากได้รับการตอบสนองก็จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ ความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์ แบ่งได้ 5 ชั้น คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย
2. ความต้องการความปลอดภัย
3. ความต้องการทางสังคม
4. ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม
5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต

สมยศ นาวิการ (2544, หน้า 221) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อคนงานในฐานะสิ่งมีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ดีเสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 111) กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานว่า แรงจูงใจจะทำให้แต่ละบุคคลเลือกพฤติกรรมเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปพฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้ เป็นผลจากลักษณะในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้น ๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด

2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมที่เป็นคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจสังคม ความงาม

จริยธรรมวิชาการ

4. ทักษะที่มีผลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงานก็จะทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วยคนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูง จะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความ ต้องการในแต่ละสังคมแตกต่างกันออกไปตามขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกันยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน
7. ความต้องการอย่างเดียวกัน ทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้
8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลาย ๆ ทางและมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ณัฐพันธ์ เฆรนนท์ (2551, หน้า 79) กล่าวว่า กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

แรงจูงใจเป็นพลังที่ชี้และนำไปสู่เป้าหมายของการทำงาน จากแนวคิดที่กล่าวมาสรุปแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจได้ว่า คือ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุหรือไม่ใช่วัตถุก็ได้ แต่มีความหมายถึงสิ่งของที่ตอบสนองความต้องการทางกายหรือตอบสนองต่อความพึงพอใจทางจิตใจ ที่ให้บุคลากรเป็นการตอบแทน เป็นการชดเชยหรือเป็นรางวัล เพื่อผลประโยชน์ทางอุดมคติ รวมทั้งเป็นการได้แสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าใจพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียน จะได้เปรียบในการบริหารและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น (Hoy & Miskel, 1991, p. 167) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในโรงเรียนส่วนหนึ่งเกิดจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความต้องการของบุคคล ซึ่งมีแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการและแรงจูงใจในปฏิบัติงาน ดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow)

Maslow (1970) ได้สร้างทฤษฎี Maslow's need hierarchy theory โดยไม่ได้วิจัย แต่เป็นผลสรุปของการเป็นนักจิตวิทยา (Clinic psychologist) เขาอธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ มี 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological) เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิต ความต้องการที่เกิดขึ้นมาพร้อมชีวิต จึงต้องการอาหารเพื่อตอบสนองความหิว ต้องการเครื่องดื่มนอง ความกระหาย ต้องการพักผ่อนนอนหลับ ต้องการสัมผัสสิ่งแวดล้อม ชิมรส ดมกลิ่น เพื่อความเหมาะสมในการดำรงชีวิต และต้องการมีเพศสัมพันธ์เพื่อการดำรงพันธุ์ของมนุษย์

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety and security) มนุษย์ทุกคนต้องการความปลอดภัยในชีวิต ทั้งด้านอันตรายจากภัยธรรมชาติ โจรผู้ร้าย การเดินทาง โรคภัยไข้เจ็บ และเมื่อทำงานเลี้ยงชีพก็ต้องการความมั่นคงในอาชีพเป็นหลักประกันทางรายได้และเศรษฐกิจของตนเอง

3. ความต้องการทางสังคม (Belonging, love and social activities) มนุษย์เป็นสัตว์สังคม ต้องอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเพื่อความอยู่รอด ส่วนลึกในจิตใจของมนุษย์ต้องการความรักจากคนอื่น หากอยู่ในกลุ่มหรือสังคมก็อยากให้คนอื่น ๆ ยอมรับตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือสังคมนั้น ความต้องการส่วนหนึ่งที่ตามมา คือ การให้ความรักและยอมรับคนอื่น ๆ ผลของความ ต้องการเหล่านี้ จึงทำให้มนุษย์ต้องสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ผลของความ ต้องการเหล่านี้จึงทำให้มนุษย์ ต้องสร้างปฏิสัมพันธ์กับคนอื่นตลอดเวลาโดยไม่รู้ตัว ไม่สามารถเก็บตัวอยู่คนเดียวได้นาน ๆ

4. ความต้องการมีเกียรติและศักดิ์ศรี (Esteem) ส่วนลึกในจิตใจของมนุษย์มีความต้องการ เป็นผู้นำตามธรรมชาติของสัตว์โลก ประกอบกับวัฒนธรรมสังคมที่ยกย่องคนที่มีความโดดเด่น ตามค่านิยมของสังคมนั้น ๆ หรือสังคมปัจจุบันเรียกว่า “มีเกียรติ” ดังนั้น มนุษย์จึงต้องการที่สร้าง ตนเองเพื่อให้เกิดสิ่งนี้ขึ้นกับตนเอง

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self fulfillment) วัฒนธรรม ทางสังคมปัจจุบัน ทำให้มนุษย์กำหนดกระบวนการดำรงชีวิตหรืออุดมการณ์ของตนเองทั้งใน พฤติกรรมการดำรงชีวิต และจุดสุดท้ายของชีวิต จากนั้นมนุษย์ก็พยายามทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุ สิ่งที่ตนเองกำหนดขึ้น ซึ่งมาสโลว์ อธิบายว่า คือ “บรรลุศักยภาพของตนเองสูงสุด พัฒนาตนเอง สูงสุดสร้างสรรค์และแสดงตนเองได้สูงสุด”

มาสโลว์ อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ขั้นนี้ มีความไม่แน่นอน อาจเกิด ตามลำดับขั้นอาจเกิดพร้อมกันหลาย ๆ ขั้น หรือเมื่อผ่านขั้นตอนที่สูงขึ้นแล้วกลับมาต้องการระดับ ต่ำ ๆ ก็เป็นไปได้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ประเด็นนี้ผู้บริหารเพียงตระหนักไว้ก็สามารถสนอง

ความต้องการได้ เมื่อสนองความต้องการได้เท่ากับเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน

สรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ชั้น ของมนุษย์มีความสำคัญไม่เท่ากัน บุคคลแต่ละบุคคล จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการบำบัดความต้องการในแต่ละประเภทที่เกิดขึ้น การจูงใจตามทฤษฎีนี้ จะต้องพยายามตอบสนองความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีความต้องการต่อลำดับขั้นที่แตกต่างกันไป

ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

Alderfer (1972, pp. 9-13) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ มาเป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Alderfer's ERG theory) จำแนกความต้องการออกเป็น 3 ประการ คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความต้องการที่รวมถึง ความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัย เป็นความต้องการทางด้าน วัตถุ อธิบายถึงความต้องการสองขั้นแรกในทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) เข้าไว้ด้วยกัน และความต้องการแบบนี้เป็นลักษณะที่ว่า หากมีผู้หนึ่งได้รับความต้องการนี้อีกฝ่ายหนึ่งก็ต้อง เป็นฝ่ายเสียความต้องการนี้ไป

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) คือ ความต้องการในด้านการที่ จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เช่น กับสมาชิกภายในครอบครัว กับเพื่อนบ้าน กับเพื่อนฝูง กับบุคคลอื่น ที่ตนเกี่ยวข้องกับ ความต้องการนี้ตรงข้ามกับความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต ความพอใจของ พวกเขาจะขึ้นอยู่กับการแข่งขันส่วนแบ่งซึ่งกันและกัน ความเข้าใจกัน และอิทธิพลของปฏิสัมพันธ์ ที่มีต่อกัน

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs) ความต้องการนี้เป็นผลมาจากการที่ บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมอย่างจริงจังกับสภาพแวดล้อม อาทิเช่น ครอบครัว งาน และกิจกรรม ด้านสันตนาการ ความพอใจในความเจริญก้าวหน้านี้ได้มาจากการที่บุคคลนั้นเผชิญปัญหา ในสภาพแวดล้อม ทำให้ใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่หรือได้พัฒนาความสามารถให้เพิ่มมากขึ้น

สรุปว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) แบ่งความต้องการของ มนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการ ความเจริญก้าวหน้า โดยเชื่อว่าคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่าง ในขณะเดียวกันได้ และความต้องการก็มุ่งไปสู่ความต้องการในระดับสูงขึ้นไป

ทฤษฎีแรงจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

McClelland (1965) ได้สรุปแนวคิดแรงจูงใจทางสังคมของมนุษย์ว่ามี 3 ประเภท

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จ มีคุณภาพดี พยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศหรือพยายามทำให้ดีกว่าคนอื่น ๆ เช่น ผลิตสินค้ามีคุณภาพสูงเป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค บริหารงานโรงเรียนได้มาตรฐาน สิ่งแวดล้อมหรืออื่น ๆ

2. ความต้องการใฝ่สัมพันธ (Needs for affiliation) เป็นความต้องการที่จะเข้าร่วมกับกลุ่มองค์กรและกลุ่ม หรือองค์กรอื่น ๆ ต้องการความกว้างขวางของปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มนำตัวเข้าหาสังคมกลุ่มต่าง ๆ ต้องการให้สังคมยอมรับ คือ ต้องการความเชื่อมั่นหรือกำลังใจ ต้องการการยอมรับและความรัก และเป็นคนที่ปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้ เอาใจเขามาใส่ใจเรา

3. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) เป็นความต้องการที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ต้องการควบคุมคนอื่น ๆ ทั้งด้านความคิดและการกระทำ ความต้องการอำนาจ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 ความต้องการอำนาจที่เป็นส่วนตัว (Needs for personal power) ต้องการใช้อำนาจที่เกิดจากความสามารถของตนเอง เช่น มีความสามารถทางวิชาการ หรือด้านอื่น ๆ แล้วจะใช้ความสามารถนั้นข่ม แสดงให้คนอื่นเห็นเพื่อที่ตนเองนั้นจะได้เด่นขึ้นมา

3.2 ความต้องการอำนาจ (Needs institution power) ต้องการใช้อำนาจตามตำแหน่งในองค์กร เช่น บังคับให้บุคลากรทำตามกฎระเบียบขององค์กร การให้รางวัลหรือการลงโทษตามระเบียบขององค์กร เป็นต้น ทำให้บุคคลเกรงกลัวเพื่อที่ตนเองจะได้เด่นขึ้นมา

จากแนวคิดทฤษฎีของแมคเคลแลนด์ สรุปว่า แรงจูงใจทางสังคมของมนุษย์มี 3 ประเภท คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการใฝ่สัมพันธ และความต้องการอำนาจ ผู้บริหารสามารถนำมาใช้ในเรื่องการสร้างบรรยากาศการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความต้องการแตกต่างกัน

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

McGregor (1960, pp. 33-48) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวมนุษย์ทั้งเป็นทฤษฎี X ทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่หลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากการไม่ชอบทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ใช้อำนาจควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้ เพื่อใช้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่แมคเกรเกอร์เกิดความคิดต่อมนุษย์เช่นนี้ เพราะแต่เดิมคนส่วนมาก

มีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนงานในแนวนี้ จัดเป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบัน เพราะการควบคุมบังคับและการลงโทษ ผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดปฏิกิริยารุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายต่อผู้บริหารในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y กล่าวว่า ปัจจุบันมนุษย์ไม่ได้ทำงานเพียงให้ได้เงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งที่จูงใจให้พอใจกับการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ได้ตั้งสมมติฐาน โดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง จึงเป็นวิถีทางที่จะทำให้งานสำเร็จ และเป็นผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนั้นด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงาน

กล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎี X ทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงธรรมชาติของมนุษย์ใน 2 ด้าน คือ มีความพร้อมที่จะทำงานกับมีความพร้อมที่จะปฏิเสธงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจ-ค้ำจุนของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg & Snyderman)

Herzberg and Snyderman (1959, pp. 60-63) ได้ทำการทดลองโดยสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชีประมาณ 200 คน จากโรงงานอุตสาหกรรม 11 แห่ง ในบริเวณเมืองพิตส์เบิร์ก มลรัฐเพนซิลวาเนีย แนวการศึกษานี้ คือ สอบถามคนงานแต่ละคนเพื่อหาคำตอบว่า “อะไรเป็นสิ่งที่ทำให้เขาบังเกิดความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในภาวะของการทำงาน” พบว่า สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ คือ เงินเดือน โอกาสก้าวหน้า ฐานะของอาชีพ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร สภาพการทำงาน ความเป็นอยู่ ความมั่นคงในการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน และยังพบอีกว่าสิ่งที่ทำให้เกิดความพอใจกับสิ่งที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นอิสระต่อกัน สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยค้ำจุน ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งป้องกันมิให้เกิดความไม่พึงพอใจเท่านั้น มิได้มีส่วนทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด แต่ถ้าขาดสิ่งเหล่านี้จะทำให้ความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น ซึ่งทั้งสองปัจจัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

เฮร์ซเบิร์กได้สร้างทฤษฎีแรงจูงใจ มีชื่อว่า “ทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน” หรือทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือทฤษฎีปัจจัยคู่ขนาน เรียกกันทั่วไปว่าทฤษฎีของ Herzberg and Snyderman (1959, p. 72) ได้ร่วมกันวิจัยและอธิบาย ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในองค์กร 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ 5 องค์ประกอบ ปัจจัยค้ำจุน 5 องค์ประกอบ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดบุคลากรเกิดแรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจนี้กระตุ้นให้อยากทำงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ความต้องการทำงานสำเร็จ เกิดความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรประสบผลสำเร็จ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกทางบวกต่องาน ผลการปฏิบัติงานจะมีคุณภาพ ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจภายใน เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถ ภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง อยากทำงานที่ตนมีความสามารถเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคลากรทำงานได้สำเร็จแล้ว สิ่งหนึ่งที่บุคลากรต้องการ คือ การยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและสังคม

1.3 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างงาน และกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย หากโครงสร้างของงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของบุคลากร การรับมอบหมายงานมาปฏิบัตินั้น บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินงานเต็มที่ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่น หรือผู้บริหาร

1.5 ความก้าวหน้าในงาน (Advancement) หมายถึง การทำงานของบุคลากร ในแต่ละงานหรือนิยามว่าเป็นระยะสั้น จะสะสมก่อให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ และในระยะยาว เมื่อทำงานต่อเนื่องกันไป บุคลากรจะเกิดความก้าวหน้าในงานทั้งสถานภาพและรายได้ หากงานที่บุคลากรทำมีลักษณะดังกล่าวนี้ บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจอยากทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygienes factor) เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่เกิดความคับข้องใจ และสามารถทำงานตามปกติ ปัจจัยค้ำจุนไม่สามารถสร้างความรู้สึกทางบวก ไม่สามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ (Miner, 1982, p. 78) ประกอบด้วย

2.1 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากนโยบายขององค์กรชัดเจน การบริหารเป็นตามกระบวนการที่กำหนด ไม่มีการกลั่นแกล้ง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การที่องค์กรมีนโยบายและการบริหารที่ดี เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

2.2 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากร เป็นไปด้วยดีหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การที่ผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

2.3 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากงานนั้นมีความมั่นคง เงื่อนไขการทำงานชัดเจน ไม่ถูกปลดออกโดยไม่มีเหตุผล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “ลักษณะความมั่นคงของงาน เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากสถานที่ทำงานมีสิ่งแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม ทั้งด้านจำนวนพื้นที่ที่ใช้สอย แสง สี เสียง อุณหภูมิ และการรบกวนทั้งทางกายภาพและทางจิตใจอื่น ๆ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมของสถานที่ทำงาน เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

2.5 รายได้และสวัสดิการ หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากมีรายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก รักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสังคม เป็นต้น เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า “การจัดให้บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร”

สรุปว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ-ค้ำจุนของเฮร์ซเบอร์ก (Herzberg) ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 กลุ่มที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจจะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและเป็นผลให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค้ำจุน จะทำให้บุคคลมีความรู้สึกต่อหน่วยงานที่ตนเองทำอยู่ เป็นปัจจัยของสิ่งแวดล้อมภายนอกมิได้เป็นสิ่งจูงใจในการทำงาน แต่เมื่อขาดหรือไม่มีปัจจัยค้ำจุนก็จะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญจำเป็นในทุกองค์การ ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์การเกิดแรงจูงใจในปฏิบัติงานที่สูง จะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ ดังที่นักวิชาการกล่าวไว้ในแนวทางคล้าย ๆ กัน ดังนี้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2544, หน้า 383-385) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของการจูงใจในการปฏิบัติงานไว้ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ การให้องค์การได้คนดี มีความสามารถร่วมทำงานด้วยและรักษาคนดี ๆ เหล่านั้นให้อยู่ในองค์การต่อไปนาน ๆ
2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ
3. ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองต่อความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมกับทุกฝ่ายทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจ ไม่เบื่อหน่ายงานและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

Vroom (1970, p. 610) กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจ มีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคล เป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และจูงใจเพื่อที่จะ โน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

Novaact (2007 อ้างถึงใน กมลวรรณ ยอดมาลี, 2558) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานไว้ว่า แรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล แรงจูงใจช่วยเพิ่มความพยายาม ในการทำงานให้บุคคล แรงจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล และแรงจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างที่จะกระตุ้นให้บุคคลสามารถปฏิบัติ ได้สำเร็จตามเป้าหมายหรือสูงกว่าที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์ทั้งต่อตนเองและองค์กร หากองค์กรใด ผู้บริหารสามารถชักจูงบุคลากรให้เกิดแรงจูงใจที่ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการแล้ว ก็จะทำให้บุคลากร มีแรงจูงใจที่สูงและพร้อมที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นได้ประกอบไปด้วยหลายองค์ประกอบที่เกิดขึ้น มีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ดังนี้

แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และความเกี่ยวข้อง ซึ่งกันและกัน (เทพพนม เมืองแมน, 2540, หน้า 20-21) คือ

1. ความต้องการ (Needs) อธิบายความต้องการที่ดีที่สุด คือ ความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรา (Homeostatic sense) ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดการไม่สมดุล ทางด้านร่างกายหรือจิตใจ

2. แรงขับ (Drives) แรงขับจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง เราอาจให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่า การไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with direction)

3. เป้าหมาย (Goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจร การจูงใจ หมายความว่าถึงสิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่บรรเทาความต้องการ และลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่าถึงการทำให้อาชีพทางด้านร่างกายหรือจิตใจ ฟื้นฟูสภาพ ที่มีความสมดุล และจะลดหรือจัดแรงขับให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่งให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย นักจิตวิทยาให้เหตุผลตามการแสดงผลพฤติกรรม แบ่งแรงจูงใจเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในที่หมายถึง การที่บุคคลมองเห็นคุณค่าของกิจกรรม ที่ทำด้วยความเต็มใจ โดยถือว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้นเป็นรางวัลอยู่แล้วในตัวและ

แรงจูงใจภายนอก หมายถึง การกระทำกิจกรรมที่เกิดจากความมุ่งหวังผลจากสิ่งอื่นที่อยู่นอกเหนือกิจกรรมนั้น

Gilmer (1971, pp. 380-384) ได้สรุปองค์ประกอบที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ 10 ประการ ดังนี้

1. ความมั่นคงปลอดภัย (Security) ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน การได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (Opportunity for advancement) ได้แก่ การได้มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งการงานสูงขึ้น การที่ได้มีโอกาสก้าวหน้าในความสามารถในการทำงาน ย่อมทำให้มีความพึงพอใจในการทำงาน
3. สถานที่ทำงานและการจัดการ (Company and management) ได้แก่ สภาพที่ทำงาน ทั้งลักษณะทางกายภาพ โดยทั่ว ๆ ไป และลักษณะของการจัดดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของภาระงานนั้น ๆ ตลอดจนเรื่องชื่อเสียงและเกียรติภูมิของสถานที่ทำงานนั้นด้วย
4. ค่าจ้าง (Wages) ได้แก่ อัตราค่าจ้างที่คนงานหรือลูกจ้าง ได้รับจากการทำงานในสถานที่ทำงานในช่วงระยะเวลาหนึ่ง
5. ลักษณะของงานที่ทำ (Intrinsic aspects of the job) ได้แก่ ลักษณะเฉพาะของงาน แต่ประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไป เช่น งานสอน งานบริหาร เป็นต้น ลักษณะของงานนับว่ามีความสัมพันธ์กับความสามารถของผู้ปฏิบัติงานมาก หากบุคคลได้ทำงานตรงกับความต้องการและความถนัดของตนเองก็จะเกิดความพึงพอใจ
6. การนิเทศงาน (Supervision) ได้แก่ การติดตามดูแลให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะแก่ผู้ปฏิบัติงาน การนิเทศงานมีความสำคัญ สามารถจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจหรือไม่
7. ลักษณะทางสังคม (Social aspects of the job) ได้แก่ การใช้ชีวิตร่วมกันของคนงานหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานที่ทำงาน การใช้ชีวิตในสถานที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข
8. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ได้แก่ การสื่อสารความคิดเห็น และความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน การติดต่อสื่อสารช่วยสร้างความเข้าใจตรงกันให้แก่ผู้ร่วมงาน
9. สภาพการทำงาน (Working conditions) ได้แก่ สภาพสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ลักษณะของแสง เสียง การถ่ายเทอากาศ ตลอดจนการจัดชั่วโมงทำงานด้วย
10. สิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) ได้แก่ ผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่คนงานหรือผู้ปฏิบัติงานได้รับนอกเหนือจากค่าจ้าง เช่น เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน เป็นต้น

Luthans (1992, pp. 146-147 อ้างถึงใน วิทยา คำนดารงกุล, 2546, หน้า 270) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจจะเกิดความต้องการ ทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า องค์ประกอบของแรงจูงใจ เกิดจากกระบวนการเบื้องต้นของมนุษย์ที่มีความต้องการ เมื่อเกิดความต้องการขึ้นเมื่อใด ก็จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้ได้ถึงสิ่งที่ต้องการ เรียกพฤติกรรมที่เกิดขึ้นว่าแรงจูงใจ ซึ่งประกอบไปด้วยปัจจัยที่เกิดจากภายในและภายนอก จนสามารถสนองความต้องการได้คือเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นเอง เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายที่ต้องการแล้ว แรงจูงใจนั้นก็ลดลงหรือหายไป แต่จะเกิดความต้องการใหม่เมื่อมีสิ่งเร้าใหม่ที่มีความสำคัญมากกว่า

ประโยชน์ของแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจเป็นภาระหน้าที่อันสำคัญอีกประการหนึ่งของนักบริหารและหัวหน้างาน ที่จะต้องสร้างสรรค์และจัดให้มีขึ้นในองค์กรหรือทุกหน่วยงาน เพื่อเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะการจูงใจจะช่วยบำบัดความต้องการ ความจำเป็นและเป็นความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน อาจแยกกล่าวถึงประโยชน์ของการจูงใจในการบริหารงานได้ดังนี้ (สุพัตรา สุภาพ, 2541, หน้า 125-126)

1. เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กร เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
2. ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร
4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เกื้อกูลและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและองค์กร
7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสบายใจในการทำงาน
8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในปฏิบัติงานกับประสิทธิผลของโรงเรียน

การบริหารงานองค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ทรัพยากรด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก องค์การจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงาน มีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน (ไพฑูริย์ เจริญพันธวงศ์, 2529)

Steers and Porter (1983, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว 3) ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน

สมยศ นาวิการ (2531, หน้า 75) ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จทั้งในความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเองและส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียน ดังนี้

1. เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แต่ละบุคคลในโรงเรียนเป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม
 2. ส่งเสริมและสร้างความสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
 3. สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน
 4. ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน
 5. ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัย และมีศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการทำงาน
 6. เกื้อกูลและจูงใจให้บุคคลในโรงเรียน เกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน
 7. ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน
 8. แรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน
- ขวัญจิรา ทองนำ (2547, หน้า 15) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์การทุกแห่ง เมื่อบุคคลมีแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่งผลให้

บุคคลนั้นมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากความสำคัญของบุคลากรผู้ปฏิบัติแล้ว บุคคลที่สำคัญอีกคนหนึ่งที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา คือ ผู้บริหาร ซึ่งถือว่าเป็นบุคคลที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดกับบุคลากรภายในสถานศึกษา และทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จในการบริหาร และที่พัชรี เหลืองอุดม (2554, หน้า 17) ได้ให้ความเห็นว่าแรงจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการทำงานของบุคคล ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ดีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ขององค์กร

จะเห็นได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง และโดยเฉพาะในวงการศึกษารวมถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่ผลให้การปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ อันส่งผลให้การดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล อันส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แรงจูงใจในการทำงานจึงมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังที่นักวิจัยได้ศึกษา ดังเช่น

พลอยปลัศ ธนกิตต์กรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง (.78) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง (.72) ความยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง (.65) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง (.59) ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง (.65) และด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน อยู่ในระดับปานกลาง (.69) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก

พัชรี เหลืองอุดม (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจ้างและประสิทธิผลของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใน (ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน) กับประสิทธิผลของสถานศึกษา
ในภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก

คารินทร์ สุขสวัสดิ์ (2557, หน้า 69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนบ้านมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในปัจจัยค้ำจุน
มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 กับประสิทธิผลของโรงเรียน
บ้านมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

กมลวรรณ ยอดมาลี (2558, หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์
ทางบวกในระดับมากกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
จันทบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศรียรรณ สดใส (2557, หน้า 80) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูกับประสิทธิผลของ โรงเรียนเครือข่ายที่ 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
พบว่า ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ
ประสิทธิผลของ โรงเรียนเครือข่ายที่ 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชญานุช ปิ่นทองคำ (2555, หน้า 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง
จังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในปัจจัยจูงใจ โดยรวมและประกอบ
ด้านความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ
ทางสถิติกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี
ส่วนปัจจัยค้ำจุน และองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วม
และด้านนโยบายและการบริหารองค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบกับประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษาในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผล
ของโรงเรียนประถมศึกษา

องค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน	พลอยปลัด ษนิกัตติกรณ์แก้ว	พัชร เถลิงอุดม	คารินทร์ สุขสวัสดิ์	กมลวรรณ ยอดมณี	ศิววรรณ สดใส	ชญัญญา ปันทองคำ	ความถนัด
1. ปัจจัยจูงใจ							
1.1 ความสำเร็จของงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
1.2 การยอมรับนับถือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
1.3 ลักษณะงาน	✓	✓	✓	✓	✓		5
1.4 ความรับผิดชอบต่องาน	✓	✓	✓	✓	✓		5
1.5 ความเจริญก้าวหน้า	✓	✓	✓	✓	✓		5
2. ปัจจัยค้ำจุน							
2.1 นโยบายและการบริหารงาน		✓		✓			2
2.2 การสอนงาน ควบคุม ดูแล		✓		✓			2
2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล		✓		✓		✓	3
2.4 เงินเดือน สิ่งตอบแทน		✓		✓		✓	3
2.5 สภาพการทำงาน		✓		✓		✓	3

จากตารางที่ 5 พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของเฮอร์ชเบอร์ก ในทุกองค์ประกอบ มีความสัมพันธ์หรือมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งผลจากการศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูงที่สุด และปัจจัยค้ำจุนถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่เป็นตัวจูงใจ หรือกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลัง เพื่อหมายของตนเองและขององค์กร ดังที่ เฮอร์ชเบอร์ก ได้กล่าวถึงปัจจัย 2 กลุ่ม ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนปัจจัย

คำจูนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน ความมั่นคงในการทำงาน จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในปัจจัยจูงใจ ในองค์ประกอบ ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูงกว่าแรงจูงใจในปัจจัยคำจูน โดยมีรายละเอียดปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนี้

ปัจจัยจูงใจหรือปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) หมายถึง องค์ประกอบที่ทำหน้าที่ให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ปัจจัยนี้เป็นตัวทำให้พอใจ (Satisfiers) มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแรงจูงใจภายในที่เกิดจากงานที่ทำ ปัจจัยจูงใจนี้ เฮิร์ชเบอร์ก เชื่อว่า เป็นตัวหนุนกำลังให้บุคคลทำงานหนักขึ้น เป็นตัวกำหนดให้บุคคลมีท่าทีความรู้สึกอย่างไรต่องานที่ทำ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ ได้แก่

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)

ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จอย่างดี ทั้งงานประจำและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราว จนเป็นที่น่าพอใจของตนเองและเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา รวมทั้งการแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จ เป็นที่พอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

Stauss and Seyles (1960, p. 11) กล่าวถึงความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุดอาจไม่พอใจในงาน เมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จักหมายที่แน่นอน ความต้องการรุนแรงของคน คือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผล เพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จและงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภาคภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกว่าประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

Flippo (1971, p. 121) กล่าวว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งความสำเร็จนี้ย่อมเกี่ยวพันกับปัจจัยสำคัญสามประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงาน และวัตถุประสงค์

McClelland (1961, p. 2) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ และเขียนไว้ในหนังสือ *The achieving society* เขาพบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคนเรามีความปรารถนาที่จะทำในสิ่งที่ดีกว่า ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และให้คำจำกัดความของความต้องการสัมฤทธิ์ผลว่าหมายถึงความปรารถนาจะทำสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี พยายามเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่องานไม่ประสบความสำเร็จสมบูรณ์ด้วย

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 59) กล่าวว่า การที่จะจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานที่มีลักษณะท้าทาย ให้เต็มความสามารถ ผู้บังคับบัญชาจะต้องคำนึงและสามารถพิจารณาถึงความสามารถ ความถนัด ทักษะ และความเหมาะสมของผู้บังคับบัญชาที่มอบหมายงานนั้น ให้ปฏิบัติด้วย เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน และงานบางลักษณะอาจเหมาะสมกับบุคคลหนึ่ง แต่ไม่เหมาะสมกับบุคคลอีกคนหนึ่ง ซึ่งถ้าหากบุคคลได้รับผิดชอบงานที่ตรงกับความสามารถของตน ย่อมส่งผลให้งานประสบความสำเร็จได้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า คนที่มีความต้องการประสบผลสำเร็จสูง มักนิยมตั้งเป้าหมายไว้ค่อนข้างสูง มีความสนใจถึงความสำเร็จตามที่ตั้งไว้เป็นสำคัญมากกว่าที่จะคำนึงถึงรางวัลหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการทำงานนั้น

บรรยงค์ ไตจินดา (2543, หน้า 255) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคคลได้ปฏิบัติงานหรือทำอะไรได้สำเร็จ ก็จะมีทัศนคติภูมิใจว่าได้ทำงานสำเร็จ ซึ่งจะทำให้มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานนั้น ซึ่งงานเหล่านั้น ได้แก่ งานที่ทำให้เกิดความสำเร็จ งานที่มีมาตรฐานสูง งานที่อยู่ยากมาก

ธรวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

สรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จ บรรลุเป้าหมาย ทั้งงานประจำและงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายเป็นครั้งคราว เป็นที่น่าพอใจของตนเองและเพื่อนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา รวมถึงเกิดความภาคภูมิใจ ความพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน

2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)

การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดงความยินดี ความไว้วางใจ และการให้กำลังใจหรือยอมรับในความสามารถ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือ ยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

French (1964, pp. 28-31) ได้ให้ความเห็นว่า การที่คนทำงานเป็นลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์กรใดจะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับคุณลักษณะของงานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่าง ๆ เพียงไร และได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของคนงานและลูกจ้างที่จะพึงก่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนี้ 1) มีความมั่นคงในอาชีพ 2) เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลักงานมากเงินมาก (Equal pay for equal work) 3) การควบคุมบังคับบัญชาดี คือ ผู้บริหารมีใจเป็นธรรมและยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ 4) มีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลดี 5) สภาพการทำงานดี 6) มีโอกาสก้าวหน้า คือ มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือนและเพิ่มพูนคุณวุฒิ 7) เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม

ทิพมาศ แก้วขิม (2542, หน้า 8) กล่าวถึงการยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลคนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

เสนาะ ติเยาว์ (2544, หน้า 215) ได้กล่าวถึงความรู้สึกว่า ได้รับการยอมรับนับถือ คือ องค์กรเห็นความสำคัญของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกียรติ ให้ความสำคัญ

สุพานิ สฤกษ์วานิช (2549, หน้า 200) กล่าวว่า ความต้องการได้รับความยอมรับนับถือ นั้น เป็นความต้องการให้คนอื่นเห็นคุณค่า เห็นความสำคัญ ยอมรับในความรู้ความสามารถที่เรามีอยู่

สรุปได้ว่า ความรู้สึกยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่อง ชมเชย การแสดงความไว้วางใจ และการให้กำลังใจหรือยอมรับในความสามารถในขณะที่ปฏิบัติงาน และหลังจากการปฏิบัติงานสำเร็จจากผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานและบุคคลอื่น ๆ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ

3. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The work itself)

ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำท่าย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง (Herzberg & Snyderman, 1959, pp. 113-115)

Myers (1970, p. 124) ได้เสนอแนวความคิดในเรื่องการจูงใจให้เกิดความพอใจในการทำงาน โดยเน้นหนักในเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) งานนั้นควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ 2) งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดผลสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ 3) เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้องมึลักษณะ ดังนี้ คนที่ทำงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ งานจะต้องมีลักษณะทำท่ายงานนั้นจะต้องสามารถทำสำเร็จได้ เป้าหมายของงานตามลักษณะนี้จะสนองความต้องการในด้าน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของ และความมั่นคงในการทำงาน ซึ่งเป็นแนวทางไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

Gilmer (1971, pp. 279-283) กล่าวถึงลักษณะงานไว้ว่า ถ้างานที่ทำตรงกับความสามารถของบุคคล จะทำให้เกิดความพึงพอใจและองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานมี 10 ประการ มีดังนี้ 1) ความมั่นคงในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา 2) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 3) หน่วยงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงาน 4) ค่าจ้าง ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษซึ่งหน่วยงานให้แก่ผู้ทำงาน 5) ลักษณะของงานที่ทำ ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศของผู้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ การทำงานร่วมกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน 7) การติดต่อสื่อสาร ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสาร ทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน 8) สภาพการทำงาน ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ 9) ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ได้แก่ เงินเดือน บำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ

วินิจ เกตุขำ (2535, หน้า 119) ให้ทัศนะว่า ลักษณะของงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการทำงาน ซึ่งได้แก่ ตัวงานสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงาน ภารกิจของผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของงาน และผลที่ได้รับจากการทำงาน

ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติว่า เป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ เป็นงานที่ทำท้อให้อยากปฏิบัติงาน ตรงกับความสนใจและความถนัด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ

บรรยงค์ โตจินดา (2543, หน้า 255) ได้กล่าวว่า ลักษณะของงานเป็นสิ่งจูงใจบุคคลได้ ถ้าผู้บริหารหรือหัวหน้าได้ใช้การจูงใจ เช่น การใช้เทคนิคในการมอบหมายงาน ให้งานโดยตรงกับความสามารถของบุคคล ตรงกับความชอบหรือความถนัดของตน รวมทั้งการมอบหมายที่มีลักษณะไม่ยากเกินความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน หรือไม่มีปริมาณเกินไป รวมทั้งการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ (2549, หน้า 26) ได้กล่าวว่า งานที่ทำในปัจจุบันของครูประกอบด้วย 2 ลักษณะ คือ งานหลัก ได้แก่ งานการสอนและงานอื่น ๆ ที่เป็นหน้าที่พิเศษ ได้แก่ เป็นอาจารย์

ที่ปรึกษา กรรมการฝ่ายต่าง ๆ ที่โรงเรียนแต่งตั้ง เป็นต้น งานการสอนถือเป็นหน้าที่ที่ต้องทำโดยตรงของครู ในส่วนงานที่ทำอื่น ๆ จัดเป็นงานพิเศษที่ครูทุกคนต้องช่วยกันในเรื่องต่าง ๆ ที่ตนถนัดและสนใจ ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการเรียนการสอนให้มีความคล่องตัวและมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานหลักและงานอื่น ๆ ซึ่งงานต้องมีขอบเขตงานที่ชัดเจน ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่น่าสนใจ ทำทลายความสามารถให้อยากทำ มีความยากง่ายตั้งแต่ต้นจนสำเร็จโดยไม่เกิดความเบื่อหน่าย รวมถึงความมีอิสระในการทำงาน

4. ความรับผิดชอบต่องาน (Responsibility)

ความรับผิดชอบ หมายถึง ข้อผูกพันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ และตรงตามเป้าหมาย กำหนดเวลาของแผนงาน (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

เฮนรี่ ดิเยอร์ (2544, หน้า 216) ได้กล่าวไว้ว่า ความรับผิดชอบต่องาน คือ การได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา มีการควบคุมน้อยที่สุดเพราะเชื่อในความสามารถ หรือเกิดขึ้นจากการได้รับหน้าที่เป็นผู้นำปฏิบัติอื่น ๆ และงานที่ได้รับผิดชอบนั้นต้องเป็นงานที่ยาก และท้าทายความสามารถของผู้ทำงาน

วันเพ็ญ ศรีประสิทธิ์ (2547, หน้า 73) กล่าวถึงความรับผิดชอบต่องานไว้ว่า งานที่ได้รับมอบหมายท้าทาย ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และงานที่รับผิดชอบเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ จึงทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึง ข้อผูกพันระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา หรือระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ในการที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย รวมทั้งการได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม

5. ความก้าวหน้า (Possibility of growth)

ความก้าวหน้า หมายถึง เงินเดือน การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งสูงขึ้น การได้มีโอกาสเลื่อนชั้น รวมทั้งโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน และการได้มีโอกาสศึกษาต่อ และเข้ารับการอบรมให้ได้วุฒิสูงขึ้น (Herzberg & Snyderman, 1959, p. 113)

McCormick and Tiffin (1968, p. 339) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคล จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

Negro (1696, p. 201) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า การให้ความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นการจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Hatfeld and Huseman (1987, p. 68 อ้างถึงใน ถนอมรัฐ ชลอลเลิศ, 2549, หน้า 28) ได้ให้ความเห็นว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

วิชัย แหวนเพชร (2543, หน้า 88-89) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าในอาชีพให้พนักงาน เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานเป็นอย่างดี และเป็นการจูงใจให้พนักงานทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเร่งส่งเสริมและจัดทำสายความก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อให้บุคลากรได้รู้เส้นทางการพัฒนาของตนเอง

เสนาะ ดิยาวัว (2544, หน้า 222-223) ได้กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเป็นองค์ประกอบด้านการให้ความดีความชอบ การมีโอกาสดำเนินการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งเป็นช่องทางของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

สรุปได้ว่า ความก้าวหน้า หมายถึง การได้มีโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การได้มีโอกาสศึกษาต่อ เข้ารับการอบรมได้วุฒิสูงขึ้นซึ่งเป็นช่องทางของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากการศึกษาปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่ช่วยเสริมสร้างให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติต่องานทางด้านบวก เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นกว่าที่เคย ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้วิจัยจึงมีความสนใจนำเฉพาะปัจจัยจูงใจของเซอร์เชเบอร์มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารจะต้องเอาใจใส่อยู่เสมอ การทำงานของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยใจ ผู้บริหารต้องศึกษาวิธีการที่จะสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรให้ตรงกับความต้องการ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของแรงจูงใจในการหล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อันจะก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งจะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และ ประสิทธิภาพในองค์กร จากการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน แรงจูงใจจะเป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ อันส่งผลให้งานที่ปฏิบัติเกิดคุณภาพ มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในปัจจัยจูงใจ ในองค์ประกอบด้านความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในครั้งนี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ (2549) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ในด้านต่าง ๆ ทั้ง 5 ด้าน อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น เพื่อนร่วมงาน งานที่ทำในปัจจุบัน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างเพศและประสบการณ์การทำงาน พบว่า เพศหญิงและเพศชาย มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มประสบการณ์ 11-20 ปี และกลุ่มประสบการณ์ 21 ปี ขึ้นไป มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่า กลุ่มประสบการณ์ 10 ลงมา และข้อเสนอแนะความคิดเห็นและข้อเสนอแนะทั่วไป มีดังนี้ ผู้บริหารควรเน้นการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานเป็นทีม ควรจัดให้ครูมีหน้าที่สอนหนังสืออย่างเดียวและให้มีเจ้าหน้าที่อื่นทำงานพิเศษ เช่น งานธุรการ งานการเงิน งานพัสดุ ควรสับเปลี่ยนให้ครูทุกคนได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อพัฒนาโรงเรียนของตนเอง ควรจัดให้มีการอบรมสัมมนาทางการศึกษาเกี่ยวกับองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ครูนำไปใช้ในการเรียนการสอน และผู้บังคับบัญชาไม่มีความชัดเจนในการกำหนดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

พนิดา จิระสถิตถาวร (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระยะทางการเดินทางจากบ้านถึงโรงเรียน ด้านความรู้ดีประสบความสำเร็จ และด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

แก้วตา เข้มแข็ง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษามหาสารคามเขต 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตาม

ขนาดของโรงเรียน พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การมีลักษณะแบบเปิด ประสิทธิภาพของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิภาพขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) บรรยากาศองค์การกับประสิทธิภาพของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) อำนาจพยากรณ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนนคร เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ ด้านการกระตุ้นปัญญา มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ 0.251 ด้านมิติขวัญ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .216 ด้านมิติแบบอย่าง มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .180 ด้านมิติอุปสรรค มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ -.180 ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .168 ด้านวิดิห่างเหิน มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .110 และด้านมิติสัมพันธ์ มีค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์เท่ากับ .103

รัชชัย ยวงคำ (2552) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ภาพรวมทั้งหมด 8 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ การมีคุณธรรมและจริยธรรม การใช้หลักการบริหารความเสี่ยง การเน้นคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ การปฏิบัติงานให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง การมีทักษะในการสื่อสารที่ดี การมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์ และการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านประสิทธิภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2 ภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ดังนี้ ความสามารถพัฒนาโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีลักษณะอันพึงประสงค์ และความสามารถผลิตและพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

โสภณ ม่วงทอง (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ปัจจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู ตามลำดับ โดยพบว่าทุกปัจจัยมีผลวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัว

อิสระ บุญฤทธิ (2553) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะบรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2) บรรยากาศองค์การมิติโครงสร้างองค์การ มิติความท้าทาย และความรับผิดชอบ มิติความอบอุ่นและการสนับสนุน มิติการให้รางวัลและการลงโทษ มิติความขัดแย้งและการยินยอม มิติมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง มิติความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ และมิติความเสี่ยงภัยและการยอมรับความเสี่ยงภัย โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก

พนพร เกษตรเวทิน (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้านกับประสิทธิผลในสถานศึกษา โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยรวมอยู่ในระดับสูง และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยรวม เรียงตามลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล และการสร้างบารมี โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์ อธิบายความผันแปรของประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 47.10

พัชรี เหลืองอุดม (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค่าจูง และประสิทธิผลของสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใน (ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูง) กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวก แรงจูงใจของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจูงในภาพรวมที่มีอำนาจการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตัวแปรทั้ง 2 ปัจจัย สามารถทำนายประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ได้ร้อยละ 68.80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชญัญญา นุช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมากและประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พลอยปภัศ ธนภิตต์กรณแก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง (.78) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน แรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง (.72) ความยอมรับนับถือ อยู่ในระดับปานกลาง (.65) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง (.59) ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับปานกลาง (.65) และด้านความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่ในระดับปานกลาง (.69) ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับมาก

รัชดาพร ชื่นนุกชุม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์การแห่งการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และพบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยองค์การแห่งการเรียนรู้ (X2) และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (X3) สามารถพยากรณ์

ประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา (Y) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจที่ปรับแก้แล้ว ได้ร้อยละ 76.70 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เฟื่องฟ้า เรื่องเวช (2555) ได้ศึกษาปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล โดยรวมและรายด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู ด้านการจัดการเรียนการสอนเทียบเคียงมาตรฐานสากล ด้านการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพ ด้านผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก และด้านความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก 2) การได้รับการสนับสนุนทางสังคม พฤติกรรมการสอน คุณภาพการสอน วัฒนธรรมโรงเรียน พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐาน สากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 โดยเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปน้อย ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศ และสภาพแวดล้อมในโรงเรียน พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณภาพการสอน วัฒนธรรมโรงเรียน การได้รับการสนับสนุนทางสังคม และพฤติกรรมการสอน 3) การได้รับการสนับสนุนทางสังคม คุณภาพการสอน พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์จากมากไปน้อย ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ พฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คุณภาพการสอน บรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียน และการได้รับการสนับสนุนทางสังคม ปัจจัยดังกล่าวร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากลได้ร้อยละ 16

ศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .67$)

หทัยชนก บุญมาก (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กัญญาภัค แก้วกลางเมือง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัย พบว่า 1) ปัจจัยทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 ประการ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ และการมีภาวะผู้นำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด และประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ประการ ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ และการมีภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันกับประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน และสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่ มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของการติดต่อสื่อสาร กับประสิทธิผลทางการบริหาร 4 ด้าน มีค่ามากที่สุด 0.83 การมีวิสัยทัศน์ 0.78 การสร้างแรงจูงใจ 0.76 การมีภาวะผู้นำ 0.63 และการตัดสินใจ 0.57 ตามลำดับ

ดารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บรรยากาศองค์การของ

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 3) ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ได้ 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา ได้ร้อยละ 94.4 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” 3) ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับ “มาก” อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 องค์ประกอบบรรยากาศองค์การ 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้างองค์การ (X_1) 2) ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (X_2) 3) ด้านเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน (X_3) 4) ด้านความรับผิดชอบ (X_4) และ 5) ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (X_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณมีค่าเท่ากับ 0.842 และมีค่าสัมประสิทธิ์การทำนายหรืออำนาจพยากรณ์ร้อยละ 70.9 ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถสร้างสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ $Y_i = 0.368 + 0.221 (X_1) + 0.199 (X_2) + 0.174 (X_3) + 0.164 (X_4) + 0.123 (X_5)$ และสมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน $Z_y = 0.252 (ZX3) + 0.225 (ZX5) + 0.205 (ZX8) + 0.166 (ZX6) + 0.152 (ZX4)$

ชลชัย ศรีเชียง (2559) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เอกชนจังหวัดสุพรรณบุรี ผลการวิจัย พบว่า 1) บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน 2) ประสิทธิภาพของโรงเรียนเอกชน อยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ความสามารถในการพัฒนาทัศนคติทางบวกของนักเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน 3) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย การปรับปรุงสถานศึกษา ความไว้วางใจ การมีโอกา

ในการทำงาน ความเอื้ออาทรต่อกัน และความเติบโตทางวิชาการและสังคมอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 59 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

Levine and Lezotte (1990 อ้างถึงใน สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์, 2549, หน้า 144) ได้ศึกษาการยืนยันตัวแบบ 5 ปัจจัย (Five-factor-model) ของ Mortimore (1988) กล่าวคือ โรงเรียนที่ประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่แข็งแกร่ง การเน้นการฝึกฝนทักษะพื้นฐาน การมีสภาพแวดล้อมที่เป็นระเบียบ ปลอดภัย ความคาดหวังในความสำเร็จของผู้เรียนในระดับสูง และการประเมินผลความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ และพบปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพเพิ่มเติมอีก อันได้แก่ การมีวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนที่มีผลิตภาพ การมุ่งเน้นให้เด็กเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ การติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างเหมาะสม การพัฒนาบุคลากรโดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานในโรงเรียน ภาวะผู้นำที่ฉลาดรอบรู้ ความผูกพันของผู้ปกครอง การเตรียมและการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ความคาดหวัง และมุ่งเน้นการสำเร็จการศึกษาของผู้เรียนอยู่ในระดับสูง

McCurtain (1989, p. 41-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา และประสิทธิผลของงานตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนในอลาแบมา รัฐแคลิฟอร์เนีย การวิจัยได้ให้ความสำคัญของความสามารถในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ของโรงเรียน ที่มีประสิทธิผลกับความสามารถในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน 8 รายการ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถเท่าไร ก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากขึ้นเท่านั้น และผู้บริหาร นักเรียน ชุมชน รู้ถึงระดับความสามารถของตนเอง

Leithwood and Jantzi (2000 อ้างถึงใน สุริยรัตน์ พัฒนเชียร, 2552) ได้ทำการศึกษาถึงภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูที่มีต่อผลสัมฤทธิ์และความก้าวหน้าของนักเรียน ซึ่งเป็นหนึ่งในโครงการการวิจัยเพื่อการพัฒนาสถานศึกษา (School improvement research) โดยการวิจัยนี้ได้แยกการวิจัยในส่วนความมีภาวะผู้นำของครูใหญ่และครูออกจากกัน และขณะเดียวกันก็ได้นำผลกระทบของภาวะผู้นำของคนสองกลุ่มนี้มาเปรียบเทียบกัน สิ่งหนึ่งที่ค้นพบและเป็นประเด็นหลักก็คือ ความมีภาวะผู้นำของครูใหญ่ และครูต่างมีผลกระทบต่อนักเรียนในระดับปานกลาง ประมาณร้อยละ 66 ของสภาพการณ์ต่าง ๆ ในโรงเรียน และพบว่า ภาวะผู้นำของครูจะมีผลต่อนักเรียนมากกว่าภาวะผู้นำของครูใหญ่

Williams (2001) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การประเมินผลผู้บริหารและบทบาทของผู้บริหาร อันเกี่ยวข้องกับความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผล การศึกษานี้ได้ศึกษาคุณภาพแห่งความเป็นผู้นำ และความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของการประเมินผลกับความเป็นผู้นำ

ที่ทรงประสิทธิผลด้วย การวิจัยครอบคลุมเขตโรงเรียนสามเขต ในสามรัฐแยกกัน ในเขตเซาท์เธิร์น แคลิฟอร์เนีย (Southern California) การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพสอบถามความเที่ยงตรงของข้อมูลโดยใช้หลัก ข้อมูล 3 มิติ (Tri-angular) การสำรวจ การสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า และการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างจะถูกขอให้เข้าร่วมการสำรวจโดยความสมัครใจ ผู้บริหารระดับเขตที่เข้าร่วมในการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า และผู้บริหารระดับโรงเรียนได้ถูกเลือกโดยการสุ่มเพื่อเข้าร่วมในการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ข้อมูลได้แสดงถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการมีคุณภาพของความเป็นผู้นำในกระบวนการประเมินผล และประสิทธิผลที่รับรู้ได้ของกระบวนการประเมินผล

จากการศึกษางานวิจัยและแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์การ เป็นองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้าน ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, p. 15) มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) บรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82) ประกอบด้วย ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ด้านโครงสร้างองค์การ ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน และด้านความขัดแย้งและการยินยอม 3) แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ตามแนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg and Snyderman (1959, pp. 113-115) โดยสังเคราะห์ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ได้ปัจจัยที่มีอิทธิพลและส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนคือปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และซึ่งปัจจัยทั้งสามมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Mott (1972) ในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยเป้าหมายเพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารงานโรงเรียน การเสริมแรงในการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และการปรับปรุงพัฒนาบรรยากาศองค์การให้มีคุณภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน และเป็นประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เพื่อศึกษาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การหาคุณภาพเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,738 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2560)

กลุ่มตัวอย่าง ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน จากนั้นจึงทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นชั้นของการสุ่ม และทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วน ดังแสดงในตาราง 6 ดังนี้

ตารางที่ 6 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามกลุ่มโรงเรียน

กลุ่มโรงเรียน	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวนโรงเรียน	คน	จำนวนโรงเรียน	คน
กลุ่มศรีราชา 1	7	168	7	30
กลุ่มศรีราชา 2	7	103	7	19
กลุ่มศรีราชา 3	7	177	7	32
กลุ่มศรีราชา 4	7	160	7	29
กลุ่มศรีราชา 5	7	132	7	24
กลุ่มบางละมุง 1	10	192	10	35
กลุ่มบางละมุง 2	7	168	7	30
กลุ่มบางละมุง 3	7	238	7	43
กลุ่มบางละมุง 4	7	108	7	20
กลุ่มสัตหีบ 1	7	122	7	22
กลุ่มสัตหีบ 2	8	170	8	31
รวม	81	1738	81	315

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่าที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ซึ่งประกอบด้วยชุดคำถาม 2 ตอน คือ

1. ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ใน 3 ปัจจัย ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การ โดยมีลักษณะดังนี้

1.1 ตอนที่ 1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993, pp. 114-122) เป็นแบบมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด 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

1.2 ตอนที่ 1.2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ ตามแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968, pp. 81-82) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 ตอนที่ 1.3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี 3 โดยอาศัยทฤษฎีของ Herzberg and Snyderman (1959, pp. 113-115) ในปัจจัยจูงใจ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด 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

3. ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียน ตามแนวคิดของ Mott (1972) เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยกำหนดระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ปรึกษาประธานที่ปรึกษาเพื่อขอคำแนะนำ
2. ศึกษาค้นคว้า แนวคิด ทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา จากเอกสาร ตำรา งานวิจัยทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

3. นำข้อมูลจากแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาสร้างเป็นแบบสอบถามให้เหมาะสมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู บรรยากาศองค์การ และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความมีบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 บรรยากาศองค์การ ได้แก่ มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ความท้าทายและความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์การ ความอบอุ่นและการสนับสนุน และความขัดแย้งและการยินยอม

3.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในปัจจุบัน 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรู้สึกรับด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า

3.4 ประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

4. นำร่างแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความถูกต้องและแก้ไขปรับปรุง

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพของแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ดำเนินการหาความเที่ยงตรง การทดสอบค่าอำนาจจำแนก และความเชื่อมั่น

1. ความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ดำเนินการ ดังนี้

1.1 เสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้ ให้ประธานที่ปรึกษาตรวจสอบความเหมาะสมของถ้อยคำ ภาษา ในการสื่อความหมาย

1.2 นำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขและปรับปรุงแล้ว ให้คณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบแก้ไข เพื่อความถูกต้องและความชัดเจน ตลอดจนความเหมาะสมของภาษาที่ใช้ ข้อความครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดังรายนามต่อไปนี้

1.2.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
1.2.2 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
1.2.3 ดร.ภักดิ์ภูงษ์ สมพงษ์ธรรม	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
1.2.4 นายไชยา วงศ์เวียน	ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิรมัง 2 จังหวัดเชียงราย
1.2.5 ดร.สุมน คณานิตย์	อาจารย์โรงเรียนสตรีวิทยา 2 ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี

นำแบบสอบถามมาปรับปรุง แก้ไข แล้วดำเนินการต่อไป

1.3 หาค่าอำนาจจำแนก โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มประชากรที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์เพื่อหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Item-total correlation) พบว่า พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .42-.83 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .51-.93 และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .39-.87 และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .31-.84

1.4 หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยผู้วิจัยนำแบบสอบถามแต่ละข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป มาวิเคราะห์เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นเป็นรายข้อ (Item Analysis) และหาความเชื่อมั่นรวมโดยใช้วิธีการของ Cronbach (1990, pp. 202-204) พบว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ

มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95 และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97

2. นำแบบสอบถามที่หาค่าความเชื่อมั่นแล้ว ไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อศึกษาต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครู โรงเรียนประถมศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 315 คน โดยใช้เวลาในการเก็บข้อมูลเป็นเวลา 1 เดือน

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ออกหนังสือขอความร่วมมือและความอนุเคราะห์ ไปยังโรงเรียนประถมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในการให้ความร่วมมือกับผู้วิจัยในการส่งแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียน

3. จัดส่งแบบสอบถามให้กับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเองและส่งทางไปรษณีย์ ซึ่งผู้วิจัยได้บรรจุซองแต่ละชุดอย่างมิดชิดพร้อมติดแสตมป์ จ่าหน้าซองถึงผู้วิจัยเพื่อให้ส่งคืนตามกำหนด

4. ติดตามแบบสอบถามส่วนที่ยังไม่ได้ส่งคืนด้วยตนเอง เพื่อให้ได้แบบสอบถามครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้ในการศึกษาครั้งนี้

5. จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยัง โรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนเป็นจำนวนทั้งสิ้น 315 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

6. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์อีกครั้งแล้วดำเนินการวิเคราะห์ผลตามขั้นตอนของการวิจัยต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่สอดคล้องกับความมุ่งหมาย และการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

1. เมื่อได้แบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความสมบูรณ์ให้คะแนนน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อเพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานส่วนบุคคลวิเคราะห์โดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage)
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลการให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้
 - 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด
 - 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนมาก
 - 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนปานกลาง
 - 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนน้อย
 - 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนน้อยที่สุด
4. นำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลเทียบกับเกณฑ์ โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ของ คะแนนเป็นตัวชี้วัดโดยกำหนดเกณฑ์สำหรับแปลผล ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2543, หน้า 23-24)
 - 4.51-5.00 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนมากที่สุด
 - 3.51-4.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนมาก
 - 2.51-3.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนปานกลาง
 - 1.51-2.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนน้อย
 - 1.00-1.50 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ บรรยากาศองค์กร/ แรงจูงใจ และประสิทธิผลของโรงเรียนน้อยที่สุด
5. การวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร บรรยากาศองค์กร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของ Pearson โดยกำหนดเกณฑ์สำหรับแปลความสัมพันธ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ, 2553, หน้า 316)

0.71-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง

0.31-0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง

0.01-0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ

0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ทิศทางความสัมพันธ์พิจารณา ดังนี้

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ (r) มีค่าเป็นลบแสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางลบ หรือทิศทางตรงกันข้าม

ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหพันธ์ (r) มีค่าเป็นบวกแสดงว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือทิศทางเดียวกัน

6. การวิเคราะห์ระดับองค์ประกอบการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยใช้ การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple regression analysis) แบบขั้นตอน Stepwise ในการเลือกตัวแปรอิสระเข้ามาในสมการถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธี วิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายและสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศ องค์การ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r) (Pearson's product moment correlation) ในการหาค่าความสัมพันธ์

3. วิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) เพื่อเลือก สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
TL	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
CM	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี
IM	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
IS	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
IC	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
OC	แทน	บรรยากาศองค์การ
SE	แทน	บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง
UN	แทน	บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ
CR	แทน	บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ
ST	แทน	บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ
WS	แทน	บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน
CF	แทน	บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม
MO	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
AC	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จของงาน

RC	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
WI	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
RS	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน
AV	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า
SchE	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R_{xy}	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ประสิทธิภาพในการพยากรณ์
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบเอฟ (F -Distribution)
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
p	แทน	ความน่าจะเป็น
a	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
b	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์รูปคะแนนดิบ
$S.E._b$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E._{est}$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
β	แทน	สัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์รูปคะแนนมาตรฐาน
\hat{Y}	แทน	คะแนนความสำเร็จประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
\hat{Z}_y	แทน	คะแนนความสำเร็จประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การ ของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.08	0.47	มาก	2
2. ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	4.02	0.50	มาก	3
3. ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ	4.09	0.44	มาก	1
รวม	4.06	0.42	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
โดยรวมในแต่ละด้าน

ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
1.1 ความมีบารมี	4.16	0.50	มาก	3
1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ	4.13	0.50	มาก	4
1.3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.05	0.53	มาก	8
1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.96	0.63	มาก	14
2. ปัจจัยบรรยากาศองค์การ				
2.1 มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	4.05	0.44	มาก	7
2.2 ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ	4.00	0.66	มาก	13
2.3 ความท้าทายและความรับผิดชอบ	4.08	0.58	มาก	5
2.4 โครงสร้างองค์การ	4.06	0.51	มาก	6
2.5 ความอบอุ่นและการสนับสนุน	4.02	0.68	มาก	12
2.6 ความขัดแย้งและการยินยอม	3.90	0.71	มาก	15
3. ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
3.1 ความสำเร็จของงาน	4.16	0.49	มาก	2
3.2 การได้รับการยอมรับนับถือ	4.02	0.52	มาก	10
3.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.02	0.55	มาก	11
3.4 ความรับผิดชอบต่องาน	4.22	0.55	มาก	1
3.5 ความก้าวหน้า	4.05	0.59	มาก	9
รวม	4.06	0.42	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน และปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านความมีบารมี ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง	4.26	0.59	มาก	1
2. การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้าน ศีลธรรมและจริยธรรม	4.15	0.69	มาก	5
3. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน	4.19	0.71	มาก	3
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถ ในการบริหารและการกระทำต่าง ๆ	4.16	0.72	มาก	4
5. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมาย เพื่ออนาคตของโรงเรียน	4.26	0.67	มาก	2
6. ผู้บริหารให้ความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรค ต่าง ๆ ได้	4.05	0.69	มาก	6
7. ผู้บริหารมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อการโต้แย้ง ที่เกิดขึ้น	4.02	0.71	มาก	7
รวม	4.16	0.50	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี โดยรวม
และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร
เป็นผู้ที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคต
ของโรงเรียน และผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง	4.21	0.67	มาก	2
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของงาน และคุณค่าที่จะเกิดจากการทำงาน	4.14	0.63	มาก	4
3. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.21	0.65	มาก	1
4. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่างานต่าง ๆ สามารถบรรลุ เป้าหมายได้จริง	4.17	0.61	มาก	3
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดการทำงานเป็นทีม	4.10	0.74	มาก	5
6. ผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และเสริมสร้าง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของครูด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย	3.98	0.76	มาก	6
รวม	4.13	0.50	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่างานต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง ตามลำดับ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	n = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู	4.00	0.76	มาก	6
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา ต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็น ระบบ	4.08	0.68	มาก	2
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน	4.02	0.70	มาก	5
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแสดง ความคิดเห็นและหาทางแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน	4.03	0.72	มาก	4
5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับ ในบทบาทของครู	4.12	0.65	มาก	1
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูล หลักฐานในการแก้ไขปัญหา	4.03	0.66	มาก	3
รวม	4.05	0.53	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของครู ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความสนใจในครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด	3.81	0.84	มาก	6
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	3.84	0.89	มาก	5
3. ผู้บริหารมอบหมายงานแก่ครูโดยคำนึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลทั้งในด้านความสามารถและความสนใจ	3.94	0.75	มาก	4
4. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างเหมาะสมตาม ความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคล	4.00	0.72	มาก	3
5. ผู้บริหารมีการสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ครูมีการพัฒนาตนเอง	4.03	0.66	มาก	2
6. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู	4.13	0.75	มาก	1
รวม	3.96	0.63	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู ผู้บริหารมีการสอน แนะนำ
และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างเหมาะสม
ตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน
และความคาดหวัง

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ โรงเรียนที่ชัดเจน	4.10	0.56	มาก	2
2. การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและ เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย	3.98	0.56	มาก	6
3. การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์ มาตรฐาน	4.06	0.61	มาก	3
4. การนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข ให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	4.05	0.59	มาก	4
5. การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น อย่างสม่ำเสมอ	4.00	0.65	มาก	5
6. การตั้งเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีความเป็นไปได้	4.12	0.62	มาก	1
รวม	4.05	0.44	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของ
ผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจาก
มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การตั้งเป้าหมายของ โรงเรียนที่เป็นตามเกณฑ์มาตรฐาน
และมีความเป็นไปได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของ โรงเรียนที่ชัดเจน และการประเมินผล
การปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ครูในโรงเรียนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันใน การปฏิบัติงาน	3.89	0.76	มาก	4
2. ครูในโรงเรียนแสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน	3.88	0.85	มาก	5
3. ครูในโรงเรียนเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของโรงเรียน	4.07	0.69	มาก	2
4. ครูในโรงเรียนได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงานเสมอ	3.95	0.85	มาก	3
5. ท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.21	0.81	มาก	1
รวม	4.00	0.66	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ครูในโรงเรียนเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และครูในโรงเรียนได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเสมอ ตามลำดับ

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ของโรงเรียน	3.99	0.78	มาก	5
2. การวางแผนงานอย่างเป็นระบบทำให้การปฏิบัติงาน มีความราบรื่น	4.05	0.65	มาก	4
3. การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละระดับไว้ อย่างชัดเจน	4.13	0.72	มาก	2
4. ครูตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมาย	4.14	0.71	มาก	1
5. ครูมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติ จนสำเร็จ	4.08	0.70	มาก	3
รวม	4.08	0.58	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทาย
และความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย
3 อันดับแรก ได้แก่ ครูตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน และครูมั่นใจในตนเอง
ในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติจนสำเร็จ ตามลำดับ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างชัดเจน	4.12	0.67	มาก	2
2. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน	4.15	0.61	มาก	1
3. มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	3.98	0.67	มาก	5
4. มีการตรวจสอบการทำงานของครูและหน่วยงานต่าง ๆ	4.03	0.62	มาก	3
5. การติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	4.03	0.66	มาก	4
รวม	4.06	0.51	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้าง
องค์การ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
อย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบ
ข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบการทำงานของครูและหน่วยงาน
ต่าง ๆ ตามลำดับ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน	$n = 315$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. มิมีตรภาพที่ดีระหว่างครูด้วยกันเอง	4.01	0.80	มาก	2
2. มิมีตรภาพที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหาร	3.97	0.85	มาก	5
3. การให้กำลังใจและช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงาน ในโรงเรียน	3.99	0.78	มาก	3
4. การสนับสนุนครูให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	4.14	0.67	มาก	1
5. การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร	3.98	0.76	มาก	4
รวม	4.02	0.68	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนครูให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มิมีตรภาพที่ดีระหว่างครูด้วยกันเอง และการให้กำลังใจและช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ตามลำดับ

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม	$n = 315$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ เพื่อเป้าหมายเดียวกันคือผลสำเร็จของโรงเรียน	3.87	0.80	มาก	4
2. การยอมรับให้เกิดความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อเป้าหมายเดียวกันคือผลสำเร็จ ของโรงเรียน	3.86	0.78	มาก	5

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
3. การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนา ให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	3.94	0.81	มาก	1
4. การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของ ตนเอง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	3.89	0.80	มาก	3
5. การนำแนวทางที่หลากหลายจากทุกฝ่ายมาเป็นแนวทาง ในการปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น	3.91	0.79	มาก	2
รวม	3.90	0.71	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและ การยินยอม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็น เพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น การนำแนวทางที่หลากหลายจากทุกฝ่าย มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้งาน มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเอง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านใช้การตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศเพื่อกระตุ้น การทำงาน	4.02	0.59	มาก	5
2. ท่านภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของโรงเรียน	4.22	0.59	มาก	2
3. ท่านรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน	4.27	0.61	มาก	1
4. ผู้บริหารรับรู้และยอมรับในความสำเร็จและผลการปฏิบัติงาน ของท่าน	4.11	0.63	มาก	4
5. ท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน	4.19	0.65	มาก	3
รวม	4.16	0.49	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ท่านรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน ท่านภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จ
ของโรงเรียน และท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความมุ่งมั่น
ในการทำงานของท่าน ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	$n = 315$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดี ทำให้ท่าน เกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ	4.22	0.72	มาก	1
2. เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ท่านจึงพยายามทำงานให้ดีที่สุด	4.17	0.65	มาก	2
3. ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน และได้นำไปใช้จริง	3.91	0.66	มาก	3
4. ผู้บริหารยกย่องชมเชยท่านต่อหน้าผู้อื่น เมื่อท่านนำชื่อเสียง มาสู่โรงเรียน	3.90	0.78	มาก	4
5. เพื่อนร่วมงานให้ความเชื่อถือและศรัทธาในตัวท่าน	3.89	0.60	มาก	5
รวม	4.02	0.52	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับ
นับถือ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ท่านเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ
เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ท่านจึงพยายามทำงานให้ดีที่สุด และผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟัง
ความคิดเห็นของท่านและได้นำไปใช้จริง ตามลำดับ

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจ	4.07	0.63	มาก	1
2. ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่ทำท้อและจูงใจให้ท่านอยากทำงาน ต่อไป	4.02	0.64	มาก	3
3. ท่านได้รับอิสระในความคิด ค้นหาสิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน ให้ประสบความสำเร็จ	3.99	0.71	มาก	5
4. ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมในเชิงวิชาการและทักษะ การปฏิบัติงานของโรงเรียน	4.03	0.66	มาก	2
5. ท่านได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาดูงานและศึกษาการทำงาน ของโรงเรียนอื่น	4.00	0.82	มาก	4
รวม	4.02	0.55	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความสนใจ ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม
ในเชิงวิชาการและทักษะการปฏิบัติงานของโรงเรียน และลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่ทำท้อ
และจูงใจให้ท่านอยากทำงานต่อไป ตามลำดับ

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ ตรงตามเป้าหมาย	4.22	0.63	มาก	3
2. ท่านทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่	4.26	0.65	มาก	1
3. ท่านมีโอกาสได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม	4.22	0.62	มาก	2
4. ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในผลงานของโรงเรียน	4.18	0.62	มาก	4
รวม	4.22	0.55	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่
ท่านทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ท่านมีโอกาสได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา
ให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม และท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย
ให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ตามลำดับ

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า

ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้า	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ช่วยให้ท่านมีเกียรติ มีชื่อเสียง หรือมีโอกาสก้าวหน้า	4.06	0.72	มาก	2
2. ท่านคิดว่าหน้าที่การงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ ความรู้ความสามารถเต็มที่	4.13	0.63	มาก	1
3. ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมทางวิชาการ เพื่อให้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้น	3.99	0.80	มาก	5
4. โรงเรียนสนับสนุนให้ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ	4.06	0.73	มาก	3
5. โรงเรียนสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.03	0.73	มาก	4
รวม	4.05	0.59	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า โดยรวม
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านคิดว่า
หน้าที่การงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้
ช่วยให้ท่านมีเกียรติ มีชื่อเสียงหรือมีโอกาสก้าวหน้า และ โรงเรียนสนับสนุนให้ท่านได้รับการพัฒนา
ความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	$n = 315$		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.02	0.43	มาก	4
2. ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.04	0.49	มาก	3
3. ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	4.09	0.50	มาก	2
4. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.12	0.49	มาก	1
รวม	4.06	0.42	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การจัดแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าได้ อย่างเหมาะสม	3.89	0.63	มาก	9
2. นักเรียนได้รับประโยชน์จากการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน	3.85	0.65	มาก	10
3. การจัดให้นักเรียนได้ศึกษาแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน	3.94	0.70	มาก	8
4. การสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาจัดกิจกรรม เพื่อส่งเสริมทักษะความรู้ให้กับนักเรียน	3.97	0.64	มาก	7
5. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนอย่างหลากหลาย	4.08	0.65	มาก	4
6. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน เพื่อพัฒนาทักษะวิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ	4.19	0.61	มาก	1
7. การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้ ที่หลากหลาย ตามความชอบ ความถนัดและความสนใจ ของแต่ละบุคคล	4.13	0.59	มาก	2
8. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีการพัฒนาระดับสูงขึ้น เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	3.98	0.66	มาก	6
9. นักเรียนที่จบชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	4.11	0.65	มาก	3
10. นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข	4.04	0.59	มาก	5
รวม	4.02	0.43	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์
ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก
ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขัน เพื่อพัฒนาทักษะวิชาการกับ

หน่วยงานอื่น ๆ การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้ที่หลากหลาย ตามความชอบ ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล และนักเรียนที่จบชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ตามลำดับ

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน	4.17	0.60	มาก	1
2. การกิจกรรมให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	4.06	0.61	มาก	6
3. การยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว	4.15	0.63	มาก	2
4. มีกิจกรรมเพื่อฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ	4.14	0.65	มาก	3
5. สนับสนุนให้นักเรียนเล่นกีฬากลางแจ้งหรือในร่มเป็นประจำ	4.09	0.68	มาก	5
6. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์	4.10	0.63	มาก	4
7. นักเรียนประพฤติตนตามระเบียบวินัยของโรงเรียน	3.91	0.66	มาก	8
8. นักเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน	3.88	0.67	มาก	9
9. นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน อย่างเหมาะสม	3.86	0.65	มาก	10
10. นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุดได้รับการยอมรับจากสังคมหรือหน่วยงานอื่น	4.04	0.59	มาก	7
รวม	4.04	0.49	มาก	

จากตารางที่ 26 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน การยกย่องชมเชยนักเรียน

ที่มีความเสถียร เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีกิจกรรมเพื่อฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ ตามลำดับ

ตารางที่ 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง	4.08	0.57	มาก	6
2. ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ	4.09	0.68	มาก	5
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.10	0.61	มาก	4
4. ผู้บริหารมีการใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานต่าง ๆ	4.15	0.65	มาก	1
5. โรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง	4.11	0.64	มาก	3
6. โรงเรียนได้นำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน	4.01	0.69	มาก	8
7. ครูยอมรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.06	0.59	มาก	7
8. ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้วิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น	4.14	0.54	มาก	2
รวม	4.09	0.50	มาก	

จากตารางที่ 27 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนโดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานต่าง ๆ ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้วิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และโรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ

ตารางที่ 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	<i>n</i> = 315		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย ในการตัดสินใจ	3.99	0.66	มาก	9
2. ผู้บริหารมีการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องและเป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงาน	4.08	0.62	มาก	7
3. ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการแก้ปัญหาของโรงเรียน อย่างเหมาะสม	4.04	0.68	มาก	8
4. ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	4.12	0.62	มาก	6
5. ผู้บริหารนำถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ครูทราบ อย่างสม่ำเสมอ	4.16	0.60	มาก	3
6. ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียน การสอน	4.13	0.63	มาก	5
7. ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียน	4.18	0.62	มาก	2
8. ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน ในโรงเรียน	4.21	0.62	มาก	1
9. ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาคัดแย้งที่เกิดขึ้นภายใน โรงเรียน	4.15	0.67	มาก	4
รวม	4.12	0.49	มาก	

จากตารางที่ 28 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวม และรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในโรงเรียน ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียน และผู้บริหารนำถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ครูทราบอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผล
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 29 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างปัจจัย
การบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ปัจจัยการบริหาร	ประสิทธิผลของโรงเรียน	
	r_{xy}	p
ความมีบริวารมี	0.52**	.00
การสร้างแรงบันดาลใจ	0.51**	.00
การกระตุ้นการใช้ปัญญา	0.67**	.00
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	0.63**	.00
มาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง	0.58**	.00
ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร	0.63**	.00
ความท้าทายและความรับผิดชอบ	0.64**	.00
โครงสร้างองค์กร	0.73**	.00
ความอบอุ่นและการสนับสนุน	0.66**	.00
ความขัดแย้งและการยินยอม	0.64**	.00
ความสำเร็จของงาน	0.64**	.00
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.71**	.00
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	0.67**	.00
ความรับผิดชอบต่องาน	0.70**	.00
ความก้าวหน้า	0.61**	.00

** $p \leq .01$

จากตารางที่ 29 พบว่า ปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง
ถึงระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน โดยเรียงอันดับความสัมพันธ์จาก
มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ
และด้านความรับผิดชอบต่องาน ตามลำดับ

ตารางที่ 30 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

	CM	IM	IS	IC	SE	UN	CR	ST	WS	CF	AC	RC	WI	RS	AV	SchE
CM	1.00	0.75**	0.76**	0.57**	0.50**	0.43**	0.49**	0.54**	0.46**	0.38**	0.39**	0.50**	0.38**	0.40**	0.42**	0.52**
IM		1.00	0.75**	0.52**	0.56**	0.43**	0.43**	0.42**	0.45**	0.38**	0.44**	0.51**	0.35**	0.47**	0.36**	0.51**
IS			1.00	0.79**	0.63**	0.48**	0.51**	0.54**	0.53**	0.49**	0.42**	0.60**	0.54**	0.46**	0.51**	0.67**
IC				1.00	0.61**	0.44**	0.48**	0.45**	0.55**	0.51**	0.34**	0.51**	0.46**	0.34**	0.49**	0.63**
SE					1.00	0.55	0.63**	0.60**	0.52**	0.48**	0.49**	0.61**	0.46**	0.47**	0.37**	0.58**
UN						1.00	0.76**	0.60**	0.81**	0.73**	0.51**	0.69**	0.46**	0.51**	0.44**	0.63**
CR							1.00	0.70**	0.68**	0.70**	0.60**	0.64**	0.49**	0.62**	0.39**	0.64**
ST								1.00	0.56**	0.54**	0.65**	0.62**	0.54**	0.60**	0.52**	0.73**
WS									1.00	0.80**	0.50**	0.69**	0.50**	0.46**	0.52**	0.66**
CF										1.00	0.49**	0.62**	0.46**	0.42**	0.40**	0.64**
AC											1.00	0.72**	0.49**	0.73**	0.45**	0.64**
RC												1.00	0.63**	0.63**	0.59**	0.71**
WI													1.00	0.60**	0.66**	0.67**
RS														1.00	0.52**	0.70**
AV															1.00	0.61**
SchE																1.00
\bar{X}	4.16	4.13	4.05	3.96	4.05	4.00	4.08	4.06	4.02	3.90	4.16	4.02	4.02	4.22	4.05	4.06
SD	0.50	0.50	0.53	0.63	0.44	0.66	0.58	0.51	0.68	0.71	0.49	0.52	0.55	0.55	0.59	0.42

จากตารางที่ 30 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่แยกรายด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบาร์มี (CM) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (IM) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (IS) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) บรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง (SE) บรรยากาศองค์การด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ (UN) บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ (ST) บรรยากาศองค์การด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน (WS) บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน (AC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ (RC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า (AV) มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .34-.81 จึงตรวจสอบภาวะร่วม

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตารางที่ 31 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่แยกเป็นรายด้าน เพื่อตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตัวแปรพยากรณ์	<i>Tolerance</i>	<i>VIF</i>	<i>Eigen Value</i>	<i>Conditional Index</i>
ST	.43	2.31	.019	18.875
IC	.65	1.53	.015	21.693
RS	.47	2.11	.009	27.298
CF	.46	2.16	.008	28.894
WI	.53	1.87	.006	34.774
CR	.32	3.09	.004	40.310

จากการทดสอบ พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดมีค่าเทอร์เลอเรนซ์ (*Tolerance*) อยู่ในช่วง .32-.65 สูงกว่า .10 ดังนั้น จึงสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ดังกล่าว มีความสัมพันธ์กันน้อย โดยทั่วไปเกณฑ์ที่นิยมใช้ คือ ตัวแปรใดมีค่าเทอร์เลอเรนซ์ ต่ำกว่า .10 ถือว่าได้รับอิทธิพลจากชุดตัวแปรพยากรณ์ด้วยตัวเอง (Hair, 1995) ส่วนค่า VIF ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 ซึ่งผลการทดสอบมีค่าตั้งแต่ 1.53-3.09 ส่วนค่า Eigen Value ผลการทดสอบมีค่าตั้งแต่ .004-.019 ซึ่งเกณฑ์ที่กำหนด ถ้ามีค่า ≥ 10 แสดงว่า เกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

จากการตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้น สรุปได้ว่า ผ่านข้อตกลงเบื้องต้น สามารถใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณได้ ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์ความเป็นเชิงเส้น (*Linearity*) ของตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ ด้วยการทดสอบ ANOVA ผลที่ได้แสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 ค่าความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างปัจจัยการบริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

	Sum of Squares	df	Mean Squares	F	p-value
Regression	41.798	6	6.966	173.91**	.000
Residual	12.338	308	.040		
total	54.135	314			

** $p < .01$

จากตารางที่ 32 พบว่า ปัจจัยการบริหารของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านบรรยากาศองค์กรด้าน โครงสร้างองค์กร (ST) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) บรรยากาศองค์กรด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) และบรรยากาศองค์กรด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่า ปัจจัยทั้ง 6 ตัวแปร สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบมีขั้นตอนของปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ตัวพยากรณ์	R	R^2	เปอร์เซ็นต์การพยากรณ์
ST	.730**	.533	53.18
ST, IC	.805**	.649	64.65
ST, IC, RS	.855**	.731	72.86
ST, IC, RS, CF	.868**	.753	75.01
ST, IC, RS, CF, WI	.876**	.768	76.40
ST, IC, RS, CF, WI, CR	.879**	.772	76.77

** $p \leq .01$

จากตารางที่ 33 พบว่า เมื่อใส่ตัวแปรบรรยากาศองค์กร (ST) เพียงตัวเดียว สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 53.18 ($R^2 = .533$) เมื่อใส่ตัวแปรปัจเจกบุคคล (IC) เข้าไป สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 64.65 ($R^2 = .649$) เมื่อใส่ตัวแปรความรับผิดชอบต่องาน (RS) เข้าไป สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 72.86 ($R^2 = .731$) เมื่อใส่ตัวแปรความขัดแย้งและการยินยอม (CF) เข้าไป สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 75.01 ($R^2 = .753$) เมื่อใส่ตัวแปรลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) เข้าไป สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.40 ($R^2 = .768$) และเมื่อใส่ตัวแปรความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) เข้าไป สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 76.77 ($R^2 = .772$)

เพื่อการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จากตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้นำเสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) ดังตารางที่ 18

ตารางที่ 34 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์รูปคะแนนดิบ (b) และรูปคะแนนมาตรฐาน (β)

ตัวพยากรณ์	b	$S.E.b$	β	t	p
1. บรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ (ST)	.248	.034	.305	7.392*	.000
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC)	.172	.022	.260	7.709*	.000
3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS)	.234	.030	.307	7.774*	.000
4. บรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF)					
5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI)	.129	.023	.219	5.484*	.000
6. บรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR)					
	.119	.028	.157	4.230*	.000
	-.082	.034	-.115	-2.408*	.017
ค่าคงที่ (a)	.743	.106		7.015*	.000
$R = .879, R^2 = .772, S.E._{est} = .200, F = 5.799$					

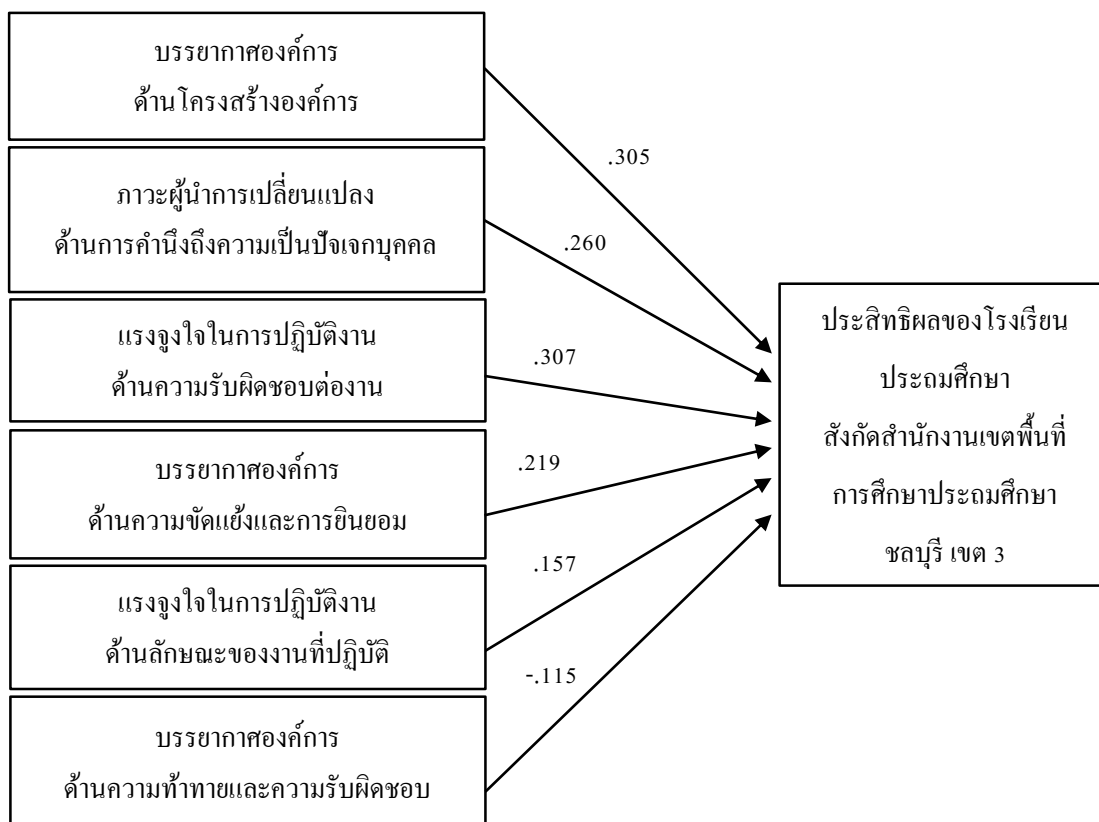
* $p < .05$

จากตารางที่ 34 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรพยากรณ์ของปัจจัยการบริหารโรงเรียน ด้านบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ (ST) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) ด้านบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) และบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปรร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 77.20 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ โดยมีตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สามารถสร้างสมการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .743 + .248 (ST) + .172 (IC) + .234 (RS) + .129 (CF) + .119 (WI) - .082 (CR)$$

$$\hat{Z}_y = .305(ST) + .260 (IC) + .307 (RS) + .219 (CF) + .157 (WI) - .115 (CR)$$

จากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ว่า น้ำหนักความสำคัญของปัจจัยการบริหารโรงเรียน ประถมศึกษาที่ส่งผลประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3 มีค่าน้ำหนัก ตัวแปรที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ตัวแปร บรรยากาศองค์การด้าน โครงสร้างองค์การ (ST) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ .305 ตัวแปรภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ .260 ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) มีค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ .307 ตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) มีค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ .219 ตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ .157 และตัวแปรบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและ ความรับผิดชอบ (CR) มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ -.115 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัย และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับ ตัวแปรเกณฑ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นชั้นของการสุ่ม ต่อจากนั้นใช้วิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ตามสัดส่วนได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 315 คน โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับของ Likert (1961) แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารใน 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .42-.83 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .51-.93 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .98 และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ จำนวน 24 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .39-.87 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .95 และตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 37 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .31-.84 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .97 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

สรุปผล

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สรุปผลได้ดังนี้

1. ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด รายปัจจัย และรายด้านของแต่ละปัจจัย ดังนี้

1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นใจในตัวเองสูง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตของโรงเรียน และผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของโรงเรียน ตามลำดับ

1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่างานต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริงตามลำดับ

1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของครู ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานในการแก้ไขปัญหาตามลำดับ

1.4 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู ผู้บริหารมีการสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้ครูมีการพัฒนาตนเอง และผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างเหมาะสมตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคล ตามลำดับ

1.5 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน และความคาดหวัง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การตั้งเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นตามเกณฑ์มาตรฐาน และมีความเป็นไปได้ การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ชัดเจน และการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ตามลำดับ

1.6 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ครูในโรงเรียนเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และครูในโรงเรียนได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานเสมอ ตามลำดับ

1.7 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ครูตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย การกำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบของครูแต่ละระดับไว้อย่างชัดเจน และครูมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหา งานที่ปฏิบัติจนสำเร็จ ตามลำดับ

1.8 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบการทำงานของครูและหน่วยงานต่าง ๆ ตามลำดับ

1.9 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การสนับสนุนครูให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีมิตรภาพที่ดีระหว่างครูด้วยกันเอง และการให้กำลังใจและช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียน ตามลำดับ

1.10 ปัจจัยบรรยากาศองค์กรของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น การนำแนวทางที่หลากหลายจากทุกฝ่ายมาเป็นแนวทางในการปรับปรุง และพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น และการรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเอง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ ตามลำดับ

1.11 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มใจในผลสำเร็จของงาน ท่านภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของโรงเรียน และท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ความสามารถ ความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน ตามลำดับ

1.12 บังคับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ท่านเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ท่านจึงพยายามทำงานให้ดีที่สุด และผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็นของท่านและได้นำไปใช้จริง ตามลำดับ

1.13 บังคับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจ ท่านมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมในเชิงวิชาการ และทักษะการปฏิบัติงานของโรงเรียน และลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายและจูงใจให้ท่านอยากทำงานต่อไป ตามลำดับ

1.14 บังคับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ ท่านมีโอกาสได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม และท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย ตามลำดับ

1.15 บังคับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านคิดว่าหน้าที่การงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ช่วยให้ท่านมีเกียรติ มีชื่อเสียงหรือมีโอกาสก้าวหน้า และโรงเรียนสนับสนุนให้ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ทางวิชาการตามลำดับ

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ตามลำดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อพัฒนาทักษะวิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ การส่งเสริม

และสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้ที่หลากหลาย ตามความชอบ ความถนัด และความสนใจของแต่ละบุคคล และนักเรียนที่จบชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น ตามลำดับ

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ การจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักเรียน การยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และมีกิจกรรมเพื่อฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ ตามลำดับ

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีการใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนางานต่าง ๆ ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้วิธีประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น และโรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงานในทุก ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา ตามลำดับ

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในโรงเรียน ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียน และผู้บริหารนำถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ครูทราบอย่างสม่ำเสมอ ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลของปัจจัยการบริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ปัจจัยการบริหารโรงเรียน ในปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ (ST) ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) ด้านบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) และปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์เท่ากับ .879 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 77.20 ซึ่งตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ดีที่สุด

คือ ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์เท่ากับ 0.307 เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ แสดงสมการในรูปคะแนนดิบและสมการในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Y} = .743 + .248 (ST) + .172 (IC) + .234 (RS) + .129 (CF) + .119 (WI) - .082 (CR)$$

$$\hat{Z}_y = .305(ST) + .260 (IC) + .307 (RS) + .219 (CF) + .157 (WI) - .115 (CR)$$

อภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีการอภิปรายดังนี้

1. ปัจจัยการบริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อองค์การต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เห็นความสำคัญของปัจจัยการบริหารทั้ง 3 ปัจจัย ที่มีส่วนส่งเสริม สนับสนุน ให้การบริหารจัดการการศึกษา ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงให้ความสำคัญและบริหารงานโรงเรียน โดยใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทางการบริหาร มีการปฏิบัติตนแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการสร้างแรงจูงใจในรูปแบบต่าง ๆ และการบริหารบรรยากาศองค์การให้ดี มีคุณภาพ และสอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา (2559) ที่ส่งเสริมและยกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครู และผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน สร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ อีกทั้งโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีวิสัยทัศน์ คือ สร้างองค์ความรู้สู่ประชาคมอาเซียน บนพื้นฐาน โอกาสและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของครอบครัวและสังคม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) ซึ่งการจะบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ต้องเกิดจากผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมในปัจจุบัน ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศที่ดี

ในการปฏิบัติงาน และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก บรรยากาศองค์การมีลักษณะแบบเปิด และสอดคล้องกับงานวิจัยของโสภิต ม่วงทอง (2553) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ ปัจจัยพฤติกรรม การบริหารของผู้นำ ปัจจัยบรรยากาศของโรงเรียน ปัจจัยการสื่อสาร และปัจจัยความผูกพันของครู มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัว และสอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า 1) ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของชญานุช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาแยกตามปัจจัยและรายด้าน พบว่า มีประเด็นอภิปราย ดังนี้

1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กล่าวถึงการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งหัวใจสำคัญอยู่ที่การพัฒนาคน ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ จำเป็นต้องมีการเรียนรู้ เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตนเอง ทั้งในด้านการสร้างบารมี โดยผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้เป็นที่ยอมรับนับถือของครู แสดงศักยภาพด้านการบริหารให้เป็นที่ประจักษ์ต่อครู และตัดสินใจโดยคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เสียสละเวลาและเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความมั่นใจในตัวเองสูง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ เป็นตามหลักคุณธรรมจริยธรรม ด้านการบริหารงาน ใช้การกระตุ้นให้ครูสนใจการพัฒนางานเพื่อวางเป้าหมายอนาคตที่ดี

ของครู ให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของครู อีกทั้งในการปฏิบัติงาน ยังเป็นผู้ที่มีความสามารถสูง โดยแสดงให้ครูเห็นถึงศักยภาพ และความสามารถในการบริหารทั้งในงานด้านกิจกรรมและงานด้านวิชาการ ทำให้ครูเกิดความเคารพ นับถือและไว้วางใจ ดังที่ Yulk (1998, p. 317) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร ไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งหรือตามประเพณี แต่เกิดจากการรับรู้ของผู้ตามล่า ผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ ทำให้เกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, pp. 5-6) ที่กล่าวว่า ผู้มีบารมี คือ การที่ผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับศรัทธา จงรักภักดี อุทิศตน โดยไม่หวังผลประโยชน์ส่วนตน โน้มน้ำใจจิตใจให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 32 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านความมีบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของหทัยชนก บุญมาก (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 92 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความมีบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กำหนดแนวทางให้ผู้บริหารจะต้องมีการกำหนดมาตรฐานในการทำงานที่สูง และแสดงความแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย เพื่อให้ครูได้มีแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน จากแนวทางดังกล่าวผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จึงมีความมุ่งมั่นเพื่อให้เกิดผลสำเร็จในการจัดการศึกษา โดยใช้วิธีการกระตุ้นและการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครูและบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานที่สูง เพื่อกระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย อีกทั้งยังมีการชี้แจงถึงแนวทางการพัฒนาโรงเรียน เพื่อให้ครูเกิดความเข้าใจและมองเห็นถึงความสำเร็จของการดำเนินการต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น สร้างความเชื่อมั่นและมีเจตคติที่ดีต่อการทำงานให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าการปฏิบัติงานสามารถเกิดขึ้นได้จริง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ

Bass (1985, pp. 5-6) ที่กล่าวว่า ผู้นำจะปฏิบัติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินประภา สิงห์ชัย (2555, หน้า 105) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชดาพร ชื่นนุกชุม (2557, หน้า 87-88) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก

1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระทั้งในการทำงาน และการวางแผนการทำงาน และกิจกรรมกลุ่มต่าง ๆ กระตุ้นให้ครูหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา การปฏิบัติงาน โดยส่งเสริมให้ครูมีการวางแผนในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงาน และส่งเสริมให้ครูรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศอย่างมีระบบ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานในการแก้ไขปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1990, p. 15) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือต้องการเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การ ส่งเสริมให้แสวงหาทางออกและวิธีแก้ปัญหาดังต่าง ๆ ด้วยตนเอง สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (2546 อ้างถึงใน ทศนีย์ ปาละ, 2556, หน้า 79) ที่กำหนดให้สถานศึกษามีการให้ความรู้และอบรมครูอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้งหรือจัดการอบรมให้ครูและบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเองอย่างน้อยปีละ 1-2 ครั้ง สอดคล้องกับจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) ที่ต้องการส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถพัฒนาการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การบริหาร

การศึกษาที่มีประโยชน์ต่อผู้เรียนสูงสุด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของคารณี คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชดาพร ชื่นนุกข์ม (2557) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะมีการเอาใจใส่ต่อผู้ร่วมงานแต่ละคน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานแต่ละคนแบบตัวต่อตัว นพพงษ์ เกิดแจ้ง (2545, หน้า 70) ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัวจะพัฒนาความเป็นผู้นำ (Zaleznik, 1989, p. 74) และช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้มีโอกาสได้รับรู้ข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นรากฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์การได้ดีขึ้น ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีมอบหมายหน้าที่ให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล และให้ความสำคัญต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งมีการส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างเหมาะสมตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถของแต่ละบุคคล ซึ่งคำแนะนำต่าง ๆ เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของหทัยชนก บุญมาก (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โรงเรียน ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ปฏิบัติการสอน เครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.5 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการดำเนินงานเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard) นั้น เป็นการกำหนดขั้นตอนและแนวทางในการปฏิบัติสำหรับให้บุคลากร เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน มีการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ และนำผลจากการตรวจสอบประเมินคุณภาพมาปรับปรุงพัฒนางานเพื่อให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเพิ่มสูงขึ้น (Litwin & Burmeister, 1992 อ้างถึงใน พรพรรณ อนุมาศ, 2550) ได้กล่าวถึงโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีนโยบายสร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาให้เต็มศักยภาพ ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (2559) โดยกำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ชี้แจงให้ครูและบุคลากรทราบถึงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่มีทิศทางเดียวกัน กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการติดตามตรวจสอบและปรับปรุงงานต่าง ๆ ให้อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษาและเกณฑ์มาตรฐานของหน่วยงานต้นสังกัด มีการนิเทศติดตามการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง ติดตามความคืบหน้าของงาน และมีการรายงานผลการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของครูต่อผู้บริหารและหน่วยงานต้นสังกัดอย่างมีขั้นตอน ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบแบบแผน ลดข้อผิดพลาดจากการทำงาน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียนด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยหทัยชนก บุญมาก (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

1.6 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีการปฏิบัติงานที่เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ผู้บริหารส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในกิจกรรมโครงการต่าง ๆ อย่างเหมาะสม มีการกำหนดกำหนดเป้าประสงค์การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานการมีส่วนร่วม ตามเป้าหมายศาสตร์และเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (2559, หน้า 31) ที่มุ่งเน้นการบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่กำหนด ดังที่ Snow (2002 อ้างถึงใน พรพรรณ อนุมาศ, 2550) กล่าวว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันหรือยึดมั่นในทีม (Team commitment) เป็นความภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์การ สมาชิกมีความไว้วางใจกันในการทำงาน ละอูทิศตนเพื่องาน ตลอดจนมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยหทัยชนก บุญมาก (2558) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันอยู่ในระดับมาก

1.7 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีการกระตุ้นครูและบุคลากรทางการศึกษาด้วยการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ มีความชัดเจนในงานที่มอบหมาย และบางครั้งมอบหมายงานที่มีเป้าหมายที่สูงขึ้นเพื่อเป็นการกระตุ้น ท้าทายการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงาน สร้างความมั่นใจให้กับครูและบุคลากรว่าสามารถปฏิบัติงานได้ เอาใจใส่ ในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ส่งผลให้งานสำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ 7 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ โดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2553) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่าบรรยากาศองค์การมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.8 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารของหน่วยงานหรือโรงเรียนในสังกัดที่ชัดเจน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3, 2559) โดยมีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน มีการติดต่อประสานงานตามสายบังคับบัญชา และมีการตรวจสอบประเมินผลการทำงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และหน่วยงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านโครงสร้างองค์การ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของดารณี คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่าบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 2 ด้านโครงสร้างองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.9 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 ใช้หลักกัลยาณมิตรในการบริหารงานโรงเรียน โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคลที่ให้ความสำคัญ และความเป็นกันเองกับบุคลากรในโรงเรียนอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม เปิดโอกาสให้ครูได้ปรึกษาหารือได้เสมอ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ครูในโรงเรียนอยู่ร่วมกันด้วยการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ทั้งด้านงานและการดำเนินชีวิต ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก

ทำให้บรรยากาศในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นไปอย่างอบอุ่น ดังแนวคิดของพิภพ วังเงิน (2547) ที่กล่าวว่าผู้บริหารควรส่งเสริมและให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานให้เกิดความอบอุ่นในองค์กร เพื่อจะช่วยให้ลดความกังวลที่เกี่ยวข้องกับงานลงได้ ซึ่งบรรยากาศขององค์กรแบบอบอุ่นนี้สามารถตอบสนองความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย อันเป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ (Maslow, 1970) อีกทั้งโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีจุดเน้นด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาในการพัฒนาระบบแรงจูงใจ เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีขวัญและกำลังใจและแสดงศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีคุณภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) โดยผู้บริหารส่งเสริมครูและบุคลากรในการอบรม เพื่อเพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน สนับสนุนครูให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม จนเกิดมิตรภาพที่อบอุ่นในการปฏิบัติงาน

จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชลชัย ศรีเชียง (2559) ได้ศึกษาบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า บรรยากาศขององค์กรของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านความเอื้ออาทรต่อกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของคารณี คงกระพันซ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศขององค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศขององค์กรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.10 ปัจจัยบรรยากาศขององค์กรของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากร ได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างและหลากหลาย มาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน และลดความขัดแย้งในองค์กรให้ลดน้อยลงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายหรือความสำเร็จขององค์กร ดังแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) ที่กล่าวว่า องค์กรควรมีบรรยากาศของการยินยอมให้มีการขัดแย้ง และการจัดการความขัดแย้งด้วย อีกทั้งการบริหารงานโดยใช้ใช้หลักกัลยาณมิตร ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนใช้หลักเหตุและผลในการตัดสินใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำสิ่งใด ใช้หลักการประนีประนอม

ในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคคล จะใช้หลักการประชาธิปไตยในการตัดสินใจ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ชี้แจงเหตุและผลในเรื่องต่าง ๆ ทำให้บุคลากรที่ขัดแย้งกันหรือเห็นต่างเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ดีขึ้น ทำให้ปัญหาความขัดแย้งในโรงเรียนเกิดขึ้นน้อย และได้รับการจัดไปในที่สุด จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของอิสระ บุญญะฤทธิ์ (2553) ได้ศึกษาการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น พบว่า บรรยากาศองค์การมิติโครงสร้างองค์การ มิติความขัดแย้งและการยินยอม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของดารณี คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า บรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านความขัดแย้ง โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.11 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยให้ความสำคัญในการเสริมสร้างส่งเสริมกำลังพัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีองค์ความรู้ สมรรถนะ และทักษะในการสื่อสารสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559, หน้า 31) อีกทั้งครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ตรงตามความถนัด มีการพัฒนาความรู้ความสามารถของครูและบุคลากรด้วยการจัดอบรมอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานจนงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและทันเวลา จนทำให้เป็นที่ยอมรับทั้งจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะ คำแนะนำ และนำไปปฏิบัติ รวมถึงผู้บริหารยอมรับการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจและความภูมิใจในผลงานที่เกิดขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชญัญญา นุช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี

ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล นครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัย ของศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.12 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยการมอบหมายงานให้กับครูตามความรู้ ความสามารถ และความสนใจ ซึ่งเป็นงานที่ครู มีความถนัด ทำให้ครูมีความพยายามที่จะปฏิบัติงาน และปรับปรุงวิธีการทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ จนสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย จึงทำให้เกิดการยอมรับและการยกย่องจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ Herzberg and Snyderman (1959, pp. 44-45) ที่กล่าวว่า การยอมรับ นับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือในความสำเร็จจากบุคคลอื่น ซึ่งเป็นได้ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ลูกค้า และบุคคลในอาชีพเดียวกัน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย ของชญัญญาษ ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดเทศบาล นครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ด้านการรู้สึกยอมรับ อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชลชัย ศรีเชียง (2559) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน จังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสุพรรณบุรี ด้านการยอมรับ นับถือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.13 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้ใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสม กับงานที่มอบหมายให้ ทำให้ครูและบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงานนั้น ๆ ได้ปฏิบัติงานในสิ่งที่ เขามีความถนัด อีกทั้งงานที่ได้รับเป็นงานที่ท้าทาย และสามารถเพิ่มพูนประสบการณ์ ความชำนาญ

และพัฒนาความรู้เพิ่มมากขึ้น สร้างความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ สอดคล้องกับ Gilmer (1976, pp. 380-384) ที่สรุปว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ความสามารถ และตรงตามความต้องการ จะทำให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในงานที่ทำมากขึ้น และมีแนวโน้ม จะได้ปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จสูงขึ้นอีกด้วย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย ของพัชรี เหลืองอุดม (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านเนื้อหา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษา สุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน เครื่องข่ายจัดการ ศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ด้านลักษณะงาน โดยรวม อยู่ในระดับมาก

1.14 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้รับการมอบหมายงานและภาระหน้าที่ จากผู้บริหารอย่างชัดเจน เหมาะสมกับความรู้และความสามารถ มีการส่งเสริมให้ครูที่มีประสบการณ์ มากกว่าคอยเป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่ครูที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ทำให้ครูทุกคน ทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความรับผิดชอบ ทุ่มเทกำลังกายกำลังใจให้กับงานเต็มที่ และพยายาม ปรับปรุงงานที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg and Snyderman (1959, pp. 110-115) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจ ที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุม จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี เหลืองอุดม (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ งานวิจัยของพลอยปภัศ ธนกิจดีกรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจ

ในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.15 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 บริหารงานตามกลยุทธ์ที่ต้องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) โดยเปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเอง ทั้งในด้านการจัดการอบรมพัฒนา หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้อยู่เสมอ อีกทั้งมีการส่งเสริมให้ครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอยู่เสมอ ดังที่ Gilmer (1966, pp. 280-283 อ้างถึงใน เครือวัล พานา, 2552, หน้า 59) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง ความก้าวหน้าของคนทำงาน มีรายได้สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีทักษะมากขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี เหลืองอุดม (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยปภัศ ธนกิจดัดกรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ให้ความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนในทุก ๆ ด้าน เพื่อผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานของสถานศึกษา และเพื่อให้นักเรียนมีการพัฒนาด้านทัศนคติไปในทิศทางที่เป็นบวก มีวิธีแก้ปัญหาภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ มีการพัฒนากระบวนการบริหารในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ โดยการสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรทุกฝ่าย

เกี่ยวกับโครงสร้าง นโยบายของสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง รวมถึงส่งเสริมสนับสนุน การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ต้องการพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ อีกทั้งมีการส่งเสริม การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้กับครูบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) ได้แก่ การเพิ่มความสามารถด้านภาษาให้กับครูและ บุคลากรที่เกี่ยวข้องให้ได้รับการอบรม/ สัมมนา/ ศึกษาดูงาน เป็นต้น จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยปภัส ธนกิจต์กรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของ โรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้อง กับงานวิจัยทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ประสิทธิภาพของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ให้การสนับสนุนกิจกรรมในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการเรียน การสอนให้มีคุณภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการส่งเสริมให้ครูได้จัดทำแผนการจัดการ เรียนรู้ล่วงหน้าที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ จัดหาสื่อการสอนที่เหมาะสมกับเนื้อหาและสภาพของผู้เรียน ใช้วิธีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลายตามสภาพจริง และส่งเสริมให้ครูได้นำรูปแบบการวิจัย ในชั้นเรียนมาช่วยแก้ปัญหากระบวนการเรียนการสอน ส่งผลให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ ผ่านเกณฑ์ที่สถานศึกษากำหนด อีกทั้งมีการจัดการแข่งขันด้านวิชาการทั้งในและนอกสถานศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนได้นำความรู้ ทักษะกระบวนการที่ตนเองถนัดมาบูรณาการอย่างสร้างสรรค์ ส่งผล ให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสอดคล้องกับกรมวิชาการ (2544, หน้า 9-10) ที่ว่า โรงเรียน มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอน และสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สิ่งสำคัญของการบรรลุเป้าหมายคุณภาพการศึกษา คือ ผลผลิตของระบบการศึกษา จากเหตุผล ดังกล่าวทำให้ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยงานวิจัยพนพร เกษตรเวทิน (2554) ได้ศึกษาภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยปลั่ง ธนกิจดีกรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ต้องการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ความเป็นไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) ซึ่งครูและบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้จัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดการยอมรับในความคิดเห็นของคนหมู่มาก มีการกล่าวชมเชยผู้ที่มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ส่งเสริมการแข่งขันกีฬาเพื่อให้นักเรียนรู้จักการแพ้ชนะมีน้ำใจเป็นนักกีฬา สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้อย่างมีความสุข จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชญัญญาช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของทินกร คลังจินดา (2557) ได้ศึกษาบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ รวมถึงด้านการศึกษาด้วย ดังนั้น สถานศึกษาทุกแห่ง ต้องมีการปรับกลยุทธ์ภายใน

สถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร่วมกันจัดกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้สามารถปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และหลักสูตรให้มีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีกระบวนการประกันคุณภาพเพื่อความมั่นใจในการจัดการศึกษาแก่ผู้ปกครอง และเปิดโอกาสให้ชุมชนได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องตามความต้องการของท้องถิ่น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2559) เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาการศึกษาที่ยั่งยืน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี เหลืองอุดม (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยปภัช ธนภักดีศรีแก้ว (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจากการปฏิบัติงานย่อมเกิดปัญหาหรืออุปสรรคเสมอ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นผู้ที่มิประสบความสำเร็จ มีความรู้ความสามารถ สามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในโรงเรียนได้เสมอ ทั้งปัญหาด้านบุคลากร ผู้เรียน หรือด้านต่าง ๆ โดยมีการวางแผนกลยุทธ์ร่วมกันกับครูและบุคลากรทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ Glickman (1990, p. 308) กล่าวถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียนไว้ว่า การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่มหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพนพร เกษตรเวทิน (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4 ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชญานุช ปิ่นทองคำ (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผล ของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และบรรยากาศองค์กร ต่างมีความสำคัญที่ส่งผลให้มีความสัมพันธ์ กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพราะเมื่อครูและบุคลากรทางการศึกษา มีผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี คอยให้กำลังใจ กระตุ้นให้เกิดกระบวนการคิดที่สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยการมอบหมายงานที่ตรงตามความรู้ความสามารถของครู และบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งแจ้งเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ทราบ วางโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ตั้งเป้าหมายให้ครูและบุคลากรที่ท้าทายความสามารถ สร้างบรรยากาศที่อบอุ่น มีการช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน ยอมรับความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในระดับที่ต่ำ ทำให้ บุคลากรทุกคนตั้งใจ รับผิดชอบต่องานที่ปฏิบัติ ทั้งด้านงานสอนและงานพิเศษอื่น ๆ ทำให้ส่งผลต่อ ผู้เรียนทั้งในด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ด้านทัศนคติทางบวก การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จนทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนไปในทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญารักษ์ แก้วกลางเมือง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหาร งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยทางการบริหาร ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ และการมีภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กันกับ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา 4 ด้าน และสัมพันธ์ภายในของตัวแปรพยากรณ์ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทุกคู่มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิระวุฒิ ศรีสร้อย (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศ องค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2

ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .740$) และความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = .323$)

4. ผลการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยการบริหาร โรงเรียนของที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ปัจจัยการบริหารโรงเรียน ในปัจจัยบรรยากาศองค์การด้านโครงสร้างองค์การ (ST) ปัจจัยภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (IC) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบต่องาน (RS) ด้านบรรยากาศองค์การด้านความขัดแย้งและการยินยอม (CF) ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (WI) และปัจจัยบรรยากาศองค์การ ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ (CR) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณของตัวพยากรณ์เท่ากับ .879 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ตัวแปร ร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้ร้อยละ 77.20 ทั้งนี้เป็นเพราะว่าหน่วยงานหรือองค์การใดที่มีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน ตามลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ย่อมทำให้การปฏิบัติงานเป็นระบบตามลำดับขั้น รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อีกทั้งผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 บริหารงานที่สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ที่เน้นส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น จากการทำงานเป็นทีม มอบหมายหน้าที่ตามความสามารถ และมีเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถ ผู้บริหารเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้ครูและบุคลากรทุกคนตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน เมื่อมีการพูดคุยปรึกษาซึ่งกันและกัน ทำให้ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการปฏิบัติงานทางหนึ่งด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยดารณี คงกระพันธ์ (2557) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2

สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้ร้อยละ 94.4 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ปัจจัยการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

1.1 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี ผู้บริหารควรมีความหนักแน่น มีจุดยืน บนพื้นฐานของความถูกต้อง เหมาะสม และเป็นไปได้ในการแสดงความคิดเห็นต่อการโต้แย้ง

1.2 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีการส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของครู ด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น จัดให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการในด้านต่าง ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นประจำ

1.3 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารควรให้คำแนะนำ แนวปฏิบัติ และวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยวิธีการที่หลากหลายแก่ครู ทั้งข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และช่องทางในการค้นหาข้อมูลเพิ่มเติม

1.4 ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรให้ความสำคัญและสนใจครูทุกคนอย่างใกล้ชิดด้วยความเท่าเทียม ไม่ลำเอียง เช่น การทักทายสอบถามปัญหาในการปฏิบัติงาน รวมถึงให้ความสนใจ สอบถามชีวิตความเป็นอยู่ ทั้งเรื่องงาน และเรื่องครอบครัวของครูตามความเหมาะสม

1.5 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนควรร่วมกันกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน

1.6 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนควรแสดงความเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ช่วยเหลือ เกื้อกูลทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวตามความเหมาะสม

1.7 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ทั้งงานประจำและงานของโรงเรียน

1.8 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านโครงสร้างองค์การ ผู้บริหารควรกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยการมอบหมายให้ครูมีการผลัดเปลี่ยนกันดำรงตำแหน่งหัวหน้างาน และหัวหน้าโครงการหรืองานต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อการเรียนรู้งานที่หลากหลาย

1.9 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน ผู้บริหารและครูในโรงเรียนควรมีการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเป็นประจำ ทั้งกิจกรรมภายในและภายนอกโรงเรียน งานชุมชน พบปะสังสรรค์ตามวาระและโอกาส

1.10 ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านความขัดแย้งและการยินยอม ผู้บริหารและครูควรเปิดโอกาสให้มีความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงเรียน เปิดโอกาสให้มีการแสดงเหตุผลและผลประกอบการโต้แย้ง เพื่อหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและโรงเรียน

1.11 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูมีการกำหนดเป้าหมายที่สูงกว่าที่เคยปฏิบัติและท้าทายความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อกระตุ้นการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.12 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้แต่ละคนได้แสดงความสามารถตามความสนใจและความถนัด เพื่อให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์ จนได้รับการยอมรับ ความเชื่อถือ และความศรัทธาจากเพื่อนร่วมงาน

1.13 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการใช้ความคิด ทักษะ ความรู้ ความสามารถที่ตนเองถนัด เพื่อค้นหาลิขิตใหม่ ๆ มาใช้ปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.14 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องาน ผู้บริหารควรมีการกระจายงานให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้มีส่วนร่วมรับผิดชอบปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

1.15 ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความก้าวหน้า ผู้บริหารควรจัดส่งครูให้ได้เข้ารับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานที่ครูรับผิดชอบ เพื่อการพัฒนาให้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้น

2. ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา

2.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โรงเรียนควรปรับปรุงและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทั้งด้านเทคโนโลยีและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อดึงดูดความสนใจและกระตุ้นการเรียนรู้ เพื่อให้นักเรียนได้รับประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน

2.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ผู้บริหารและครูควรพัฒนาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมการพัฒนานักเรียนรอบด้าน ทั้งความรู้ ทักษะ และการดำเนินชีวิต

2.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการจัดสรรงบประมาณและขอรับการสนับสนุนจากชุมชนและหน่วยงานภายนอก

2.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผู้บริหารควรติดตามข่าวสารเพื่อรับรู้ข้อมูลและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นข้อมูลในการในการตัดสินใจ

3. จากผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบต่องานเป็นตัวแปรพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ดีที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้ครูได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัดให้อิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการควบคุม และกระตุ้นให้ครูทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อความสำเร็จของโรงเรียนอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จและความภูมิใจของตัวครูเองด้วย

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรวิจัยปัญหาและแนวทางพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. ควรวิจัยแนวทางการพัฒนาบรรยากาศองค์การ โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

3. การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหารด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

บรรณานุกรม

- กมลวรรณ ยอดมาลี. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมวิชาการ. (2544). หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544. กรุงเทพฯ: ไทยร่มเกล้า.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). แนวทางการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน: ตามหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุม สหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กว้าง รอบคอบ. (2535). การขยายโอกาสทางการศึกษาเพื่อพัฒนาความมั่นคงของชาติ. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- กัญญาภัค แก้วกลางเมือง. (2556). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร งานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33. การศึกษาค้นคว้าอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- กิตติมา ปรีดีดิถก. (2542). การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒนา.
- กิตติมา ปรีดีดิถก. (2549). ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพฯ: ธนะการพิมพ์.
- เกษร คงเมือง. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับประสิทธิภาพของโรงเรียนชลบทันยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิภาพของ โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอบางละมุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัย นาฏศิลป์กรมศิลปากร. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: กองการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.

- เครือวัล พาทา. (2552). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรินทร์ สุรเสรีวงษ์. (2556). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- จันทรานี สงวนนาม. (2551). ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย.
- จารุวัฒน์ ต่ายเทศ. (2555). บรรยากาศองค์กรที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร. ปริญญานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จิระวุฒิ ศรีสร้อย. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศกนคร เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เฉลิมชัย วารี. (2556). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาเครือข่ายที่ 33 เขตมีนบุรี กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนันดา โตใหญ่ดี. (2554). ทฤษฎีการจูงใจ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชลชัย ศรีเชียง. (2559). บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- ชญัญญาช ปิ่นทอง. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2537). นวัตกรรมหลักสูตรและการเรียนการสอน. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2541). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

- ชูศรี วงศ์รัตน์. (2553). *เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- จิตติมา จานงเลิศ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วย
บรรยากาศองค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ.*
วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล,
บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2547). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- คารณิ คงกระพันธ์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ
ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี
เขต 2.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คารินทร์ สุขสวัสดิ์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผล
ของโรงเรียนบ้านมาบตาพุด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง
เขต 1.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดิน ปรัชญพุทธิ. (2536). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ถนอมรัฐ ชะลอเลิศ. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ร้อยเอ็ด เขต 1.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ทองใบ สุดชาติ. (2543). *ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์แนวความคิดทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ:
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทินกร คลังจินดา. (2557). *บรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ทิพมาศ แก้วชม. (2542). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.* ปรินญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการอุดมศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2529). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

- เทพพนม เมืองแมน. (2540). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2) ฉบับปรับปรุงใหม่. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์ และชัยยศ สันติวงษ์. (2533). *พฤติกรรมในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *องค์กรและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ชนลิตา ก่อขียนง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชรวรรณ พลหาญ. (2543). *แรงจูงใจใ้กับการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชวีช บุญยงมณี. (2550). *ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรินต์ติ้ง.
- ชวีชชัย ยวงคำ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาน่าน เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.
- ชวัลรัตน์ ไบบัว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นพพงษ์ เกิดแจ้ง. (2545). *ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นภาพร วนากิตติเสถียร. (2555). *ความคิดเห็นของครูต่อการบริหารสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 3*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- นภาพรณัฏ แก้ววรรณ. (2533). *ผลการงู้ใจญาติต่อพฤติกรรมการดูแลผู้ป่วยโรคหลอดเลือดสมองปัจจุบันในระยะพักฟื้น*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาพยาบาลศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

- นรา สมประสงค์. (2536). *การจูงใจในประมวลชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร การศึกษาหน่วยที่ 5-8*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิคม กันตะคะนันท์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครูกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา วิเศษยา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดสุรินทร์*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรชนก นามเสนาะ. (2549). *แรงจูงใจในการทำงานอาชีพเลขานุการสถานทูต*. สารนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บรรยงค์ โตจินดา. (2543). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2543). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญทัน ดอกไธสงค์ และเอ็ดด้า สาระภูมิ. (2529). *ประสิทธิภาพการใช้มนุษย์สัมพันธ์ในการบริหาร*. กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.
- บุญเหลือ ทาไชสง. (2557). *โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัด นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ประพันธ์ สุริหาร. (2551). *หลักและระบบการบริหารการศึกษา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ปรีดา บุญลอย. (2551). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดรрад*. *วารสารการบริหารการศึกษา*, 3(1), 93-108.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อส่งเสริมกรุงเทพ.
- พนพร เกษตรเวทิน. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ สถานศึกษาในกลุ่มอำเภอสตึก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 4*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารบุคลากร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พนิดา จิระสถิตถาวร. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวินทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรชัย เชื้อชูชาติ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การ โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน เทศบาลในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรพรรณ อนุมาศ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพ องค์ประกอบ บรรยากาศองค์การกับความสำเร็จในวิชาชีพการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, คณะพยาบาลศาสตร์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรรณราย ทวีพะประภา. (2532). *จิตวิทยาสำหรับนักบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: วิชั่นอาร์ต คอร์ปอเรชั่น.
- พลอยปภัส ธนกิตติกรณ์แก้ว. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พะยอม แก้วกำเนิด. (2533). *หลักการของหลักสูตรประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- พัชรี เหลืองอุดม. (2554). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *การบริหารงานบุคคลแผนใหม่ (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พิภพ วังเงิน. (2547). *พฤติกรรมองค์การ*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2529). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอ เอส พริ้นติ้งเฮาส์.

- เฟื่องฟ้า เรืองเวช. (2555). ปัจจัยการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 12(23), 71-83.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. *วารสารศึกษาศาสตร์*, 15(11), 95-110.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 3) (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). ชลบุรี: มนต์วี.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2544). *การจัดองค์การและทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รติกรณ์ จงวิศาล. (2554). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รัชดาพร ชื่นนุกุ่ม. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 30*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- รัตนกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัย พฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ องค์การ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9-12*, หน้า 163-216. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รุ่งชีวา สุขศรี. (2556). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเรียนร่วมระดับมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาสหวิทยาการเพื่อการพัฒนา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

- วรวรรณ ชื่นพิณิจกุล. (2555). *ภาวะผู้นำและรูปแบบบรรยากาศองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อลักษณะวัฒนธรรมองค์กร ขององค์กร ในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินิพนธ์บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- วันชัย แก้วมณี. (2552). *การรับรู้บรรยากาศองค์การของข้าราชการครูในโรงเรียนอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วันเพ็ญ ศรีประสิทธิ์. (2547). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). *ความล้มบองค์การ: พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่. กรุงเทพฯ: ชรรมนิติ.*
- วิทยา คำนาคำภูถ. (2546). *การบริหาร. กรุงเทพฯ: เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.*
- วินิจ เกตุขำ. (2535). *มนุษย์สัมพันธ์สำหรับผู้บริหารยุคใหม่. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.*
- วิเศษ ภูมิวิชัย. (2552). *องค์ประกอบที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 11(3), 59-69.*
- ศรียรรณ สดใส. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนเครือข่ายที่ 40(2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิริพงษ์ สาระโชติ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอท่าตะเกียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัยเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิรินประภา สิงห์ชัย. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา: ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บัค พอยท์.*

- ศิริพร โงนสาย. (2552). *ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียนกับองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ ชื่นบุญ. (2553). *อิทธิพลของบรรยากาศองค์การและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของบุคลากรในสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา
จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2531). *การพัฒนาองค์การและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: ดวงกมล.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเพื่อความเป็นเลิศ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2537). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- สัมฤทธิ์ ผิวนิม. (2552). *องค์ประกอบบรรยากาศองค์การในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2550). *แผนกลยุทธ์ในการพัฒนา
การศึกษา*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2556, 10 มิถุนายน). *บัญชีรายชื่อโรงเรียน/
จำนวนครู/นักเรียน/ห้องเรียน*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี
เขต 3.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2557). *แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ 2557*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2559). *แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ 2559*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. (2560). *แผนปฏิบัติการประจำปี
งบประมาณ 2560*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2546). *รายงาน
ประจำปี 2546 สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
(องค์การมหาชน)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ
การศึกษา (องค์การมหาชน).

- สิริน ใจหาญ. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ บรรยากาศองค์การ ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน*. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, ภาควิชาจิตวิทยา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สิรินารด แววสง่า. (2556). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สิริลักษณ์ สุอังกะ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุพล วังสินธ์. (2538). *กระบวนการทรรศน์ใหม่ในการพัฒนา*. *กรมวิชาการ*, 3(1), 15-16.
- สุพัตรา สุภาพ. (2541). *เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ชรรมนิติ.
- สุพานี สฤณภูวนิช. (2549). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ แนวคิดและทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิน เกชาคุปต์. (2545, กันยายน-ตุลาคม). *การจูงใจในราชการ*. *วารสารข้าราชการ*, 47(5), 46-52.
- สุรเจต ไชยพันธ์พงษ์. (2549). *การพัฒนาแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. ปรินญาณิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2533). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริย์รัตน์ พัฒนเชียร. (2552). *ตัวแบบความสามารถทางภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- เสน่ห์ ขาวโต. (2550). *การบริหารจัดการศึกษา*. เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/ads/sp/sanae2014.pdf>
- เสนาะ ดิเยาว์. (2544). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *การศึกษาความเครียดของผู้บริหาร*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

- โตภิน ม่วงทอง. (2553). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. คุษณินพนธ์การศึกษาคุษณินพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- หทัยชนก บุญมาก. (2558). *อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีต่อบรรยากาศองค์การ โรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอสองพี่น้อง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อัญชลี โพธิ์ทอง. (2551). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มิตรภาพการพิมพ์และสตีวดีโอ.
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารี เพชรสุด. (2537). *มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- อารีรัตน์ หิรัญโต. (2532). *แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. คุษณินพนธ์การศึกษาคุษณินพนธ์บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- อิสระ บุญญะฤทธิ์. (2553). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ สมรรถนะ บรรยากาศองค์การและประสิทธิผลของหัวหน้างานระดับต้น*. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 30(1), 122-132.
- อุษณีย์ รัชชอน. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของครูกับประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Afsaneh, N., & Ali, R. M. (1999). *Organizational behavior*. New York: Prentice-Hall.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth: Human needs in organizational setting*. New York: Free Press.
- Avolio, B. J., Waldman, D. A., & Yamarino, F. J. (1991) Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 112-122.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Barnard, C. I. (1974). *The functions of the executive* (24th ed.). Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Cooper, A. M. (1958). *How to supervise people*. New York: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological test* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Dessler, G. (1986). *Organization theory integrating structure and behavior* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Edmonds, R. (1979). Some schools work and more can. *Social Policy*, 9, 28-32.
- Flippo, E. B. (1971). *Principles of personnel management*. New York: McGraw Hill.
- French, R. M. (1964). *The dynamic of health care*. New York: McGraw-Hill.
- Ghiselli, E. E., & Brown, W. C. (1955). *Personnel and industrial psychology* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. (1979). *Organization: Behavior structure process* (3rd ed.). Texas: Business Publication.
- Gibson, J. L., Ivancevich, M., & Donnelly, J. (1982). *Organizations: Behavior structure, process* (4th ed.). Texas: Business Publication.
- Gibson, J. L., John, M. I., & James, H. D. (1982). Organizations: behaviors. In *structure and processes* (4th ed.). Texas: Business Publications.
- Gilmer, V. B. (1971). *Applied psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction development approach*. Massachusetts: Allyn and Bacon.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (2th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Griffin, R. W. (1996). Management presenting and mentoring roles of the leader within an organization setting. *Holistic Nursing Practice*, 9(1), 31-40.
- Haimann, T. S., William, G., & Patrick, C. E. (1985). *Management* (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Hair, J. F. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. NJ: Prentice Hall.
- Hellriegle, D., & Slocum, J. (1974). Organizational climate: Measures, research and contingencies. *Academy of Management Journal*, 17, 255-280.
- Herzberg, F. M., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- House, R. S. (1977). *The human side of project management*. New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research, and practice* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory research and practice* (4th ed.). New York: Harper Collins.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Lindgren, H. C. (1976). *Educational psychology in the classroom* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Lipham, J. M., & Hoch, J. A. (1974). *The principalship: Foundations and functions*. New York: Harper & Row.
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard University.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20, 321-333.
- McClelland, D. F. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- McCormick, E. J., & Tiffin, J. (1968). *Industrial psychology*. NJ: Prentice-Hall.

- McCurtain, B. L. (1989). Elementary school principle competencies and school effectiveness instructional staff perception. *Dissertation Abstracts International*, 18(1), 41-A.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Miner, J. B. (1982). *Management policy strategy*. New York: McMillan.
- Miskel C. C., David, M., & Susan, B. (1983). Structural and expectancy linkages within schools and organization effectiveness. *Educational administration Quarterly*, 19(1), 49-82.
- Mitchell, T. R. (1982). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (2nd ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Mortimore, P. (1988). *School matters-the junior year open book*. London: Biddles Lid. Guildford and King's Lynn.
- Mosley, L. C., Pietri, P. H., & Megginson, L. C. (1996). *Management: Concepts and applications*. New York: Harper & Row.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristic of effective organization*. New York: Harper Press.
- Mushinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work an introduction to industrial and organization psychology* (5th ed.). Pacific Grove, California: Brooks.
- Myers, M. S. (1970). *Every employer a manage more meaningful work through job enrichment*. New York: McGraw-Hill.
- Negro, F. B. (1969). *Public administration*. New York: McGraw-Hill.
- Parson, J. L. (1993). An examination of the relationship between participative management and perceived intuitional effectiveness in north Carolina community College. *Dissertation Abstracts International*, 47(1A), 43.
- Parsons, T. (1960). *Social structure and personality*. New York: The Press.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and application*. (10th ed.). New York: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1973). *Organizational psychology* (2nd ed.). NJ: Prentice-Hall.
- Schultz, D. E., & Schultz, H. F. (1998) Transitioning marketing communication into the twenty-first century. *Journal of Marketing Communications*, 4(1), 9-26.
- Smith, M. S., & Purkey, S. C. (1983). Effective schools: a review. *The Elementary School Journal*, 83(4), 427-452.

- Stauss, G., & Sayles, L. R. (1960). *Personnel: The human problems of management*. NJ: Prentice-Hall.
- Steers, R. M. (1977, March). Antecedents and outcome of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-57.
- Steers, R. M., & Porter, W. L. (1983). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1970). *Work and motivation*. New York: John Willey & Son.
- Williams, H. J. E. (2001). *Administrator evaluations and their role in relation to effective school leadership*. Doctoral Dissertation, School Administration, University of California.
- Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations*. NJ: Prentice-Hall.
- Zaleznik, A. (1989). *The managerial mystique: Restoring leadership in business*. NY: Harper & Row.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218/ ว.257

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

1 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุนิสา ภูเงิน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218/ ว.914

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

19 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุนิสา ภูเงิน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพนธ์ รังงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลนี้ โครงการนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) **เชษฐ ศิริสวัสดิ์**

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์. 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218/ ว.

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

19 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุนิสา ภูเงิน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพนธ์ รั้งงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ในการนี้ ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่ง โครงการนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

เชษฐ ศิริสวัสดิ์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ ศิริสวัสดิ์)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน

ผู้ปฏิบัติหน้าที่อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3839-3486

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร 3 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

3. แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการบริหาร ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีความต้องการขอเท็จจริงเพื่อเป็นประโยชน์ทางการวิจัย การตอบแบบสอบถามจะไม่มีผลกระทบต่อสถานภาพการทำงานของท่านแต่อย่างใด ผู้วิจัยมุ่งนำเสนอผลการวิจัยในภาพรวม เพื่อนำข้อมูลมาเป็นแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและครบทุกข้อ

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบคำถาม

นางสาวสุนิสา ภูเงิน

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ผู้วิจัย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารใน 3 ปัจจัย คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหาร ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน

ตอนที่ 1.1 ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึก
ของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย
ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด
- 3 คะแนน หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน ระดับกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง มีการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ด้านความมีปรีชา ผู้บริหารเป็นผู้มีความมั่นใจในตัวเองสูง					
2.	การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่ตามมา ทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
3.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ ของโรงเรียน					
4.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ และความสามารถ ในการบริหาร และการกระทำต่าง ๆ					
5.	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมาย เพื่ออนาคตของโรงเรียน					
6.	ผู้บริหารให้ความมั่นใจแก่ครูว่าจะสามารถเอาชนะ อุปสรรคต่าง ๆ ได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7.	ผู้บริหารมีจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อการโต้แย้งที่เกิดขึ้น					
8.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง					
9.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของงานและคุณค่าที่จะเกิดจากการทำงาน					
10.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
11.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่างานต่าง ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายได้จริง					
12.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเกิดการทำงานเป็นทีม					
13.	ผู้บริหารให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานของครูด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
14.	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานแก่ครู					
15.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
16.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างยั่งยืน					
17.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมกันแสดงความคิดเห็นและหาทางแนวทางแก้ไขปัญหาาร่วมกัน					
18.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาทของครู					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19.	ผู้บริหารส่งเสริมให้วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานในการแก้ไขปัญหา					
20.	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารให้ความสนใจในครูแต่ละคนอย่างใกล้ชิด					
21.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					
22.	ผู้บริหารมอบหมายงานแก่ครู โดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความสามารถและความสนใจ					
23.	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาครูอย่างเหมาะสมตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ของแต่ละบุคคล					
24.	ผู้บริหารมีการสอน แนะนำ และให้ข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้ครูมีการพัฒนาตนเอง					
25.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าแก่ครู					

ตอนที่ 1.2 ด้านบรรยากาศองค์กร

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับ บรรยากาศองค์กรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้ แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับกลาง

2 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง บรรยากาศองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	บรรยากาศองค์กรของโรงเรียน	ระดับบรรยากาศองค์กร				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ด้านมาตรฐานของผลการปฏิบัติงานและความคาดหวัง การกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย					
2.	การประเมินผลการปฏิบัติงานของครูเป็นไปตาม เกณฑ์มาตรฐาน					
3.	การนำผลการประเมินมาเป็นแนวทางในปรับปรุง แก้ไขให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น					
4.	การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานของครูให้สูงขึ้น อย่างสม่ำเสมอ					
5.	การตั้งเป้าหมายของโรงเรียนที่เป็นตามเกณฑ์ มาตรฐานและมีความเป็นไปได้					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6.	ด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในองค์การ ครูในโรงเรียนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติงาน					
7.	ครูในโรงเรียนแสดงความเป็นมิตรไมตรีต่อกัน					
8.	ครูในโรงเรียนเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน					
9.	ครูในโรงเรียนได้รับความเห็นใจจากผู้บริหารและ เพื่อนร่วมงานเสมอ					
10.	ท่านมีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
11.	ด้านความท้าทายและความรับผิดชอบ การตั้งเป้าหมายที่ท้าทายและความเป็นไปได้ ในการปฏิบัติของโรงเรียน					
12.	การวางแผนงานอย่างเป็นระบบทำให้การปฏิบัติงาน มีความราบรื่น					
13.	การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละระดับ ไว้อย่างชัดเจน					
14.	ครูตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ในภาระหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย					
15.	ครูมั่นใจในตนเองในการคิดและแก้ปัญหางานที่ปฏิบัติ จนสำเร็จ					
16.	ด้านโครงสร้างองค์การ มีการกำหนดแผนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงาน กฎเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างชัดเจน					
17.	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอย่างชัดเจน					

ข้อที่	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับบรรยากาศองค์การ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18.	มีการกระจายอำนาจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน					
19.	มีการตรวจสอบการทำงานของครูและหน่วยงานต่าง ๆ					
20.	การติดต่อสื่อสารตามสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
21.	ด้านความอบอุ่นและการสนับสนุน มีมิตรภาพที่ดีระหว่างครูด้วยกันเอง					
22.	มีมิตรภาพที่ดีระหว่างครูกับผู้บริหาร					
23.	การให้กำลังใจและช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงานในโรงเรียน					
24.	การสนับสนุนครูให้มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน					
25.	การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร					
26.	ด้านความขัดแย้งและการยินยอม ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเป็นไปอย่างสร้างสรรค์เพื่อเป้าหมายเดียวกันคือผลสำเร็จของโรงเรียน					
27.	การยอมรับให้เกิดความขัดแย้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในโรงเรียนเพื่อเป้าหมายเดียวกัน คือผลสำเร็จของโรงเรียน					
28.	การส่งเสริมให้แสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น					
29.	การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเอง โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ					
30.	การนำแนวทางที่หลากหลายจากทุกฝ่ายมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้งานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น					

ตอนที่ 1.3 ด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูใน โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่านมากที่สุด โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละช่อง มีความหมาย ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับกลาง

2 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ด้านความสำเร็จของงาน ท่านใช้การตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศ เพื่อกระตุ้นการทำงาน					
2.	ท่านภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จของโรงเรียน					
3.	ท่านรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จ ของงาน					
4.	ผู้บริหารรับรู้และยอมรับในความสำเร็จและ ผลการปฏิบัติงานของท่าน					
5.	ท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ความมุ่งมั่นในการทำงานของท่าน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6.	ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดี ทำให้ท่านเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ					
7.	เพื่อให้ได้รับการยอมรับ ท่านจึงพยายามทำงาน ให้ดีที่สุด					
8.	ผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับฟังความคิดเห็น ของท่านและได้นำไปใช้จริง					
9.	ผู้บริหารยกย่องชมเชยท่านต่อหน้าผู้อื่น เมื่อท่าน นำชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน					
10.	เพื่อนร่วมงานให้ความเชื่อถือและศรัทธาในตัวท่าน					
11.	ด้านลักษณะของงาน ท่านได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความสนใจ					
12.	ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายและจูงใจให้ท่าน อยากทำงานต่อไป					
13.	ท่านได้รับอิสระในความคิด ค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
14.	ท่านมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมในเชิงวิชาการ และทักษะการปฏิบัติงานของ โรงเรียน					
15.	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาดูงานและศึกษา การทำงาน of โรงเรียนอื่น					
16.	ด้านความรับผิดชอบต่องาน ท่านมุ่งมั่นปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผล สำเร็จตรงตามเป้าหมาย					
17.	ท่านทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานอย่างเต็มที่					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
18.	ท่านมีโอกาสได้รับการมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาให้รับผิดชอบงานอย่างเต็มที่โดยไม่ต้องมีการควบคุม					
19.	ท่านมีส่วนร่วมรับผิดชอบในผลงานของโรงเรียน					
20.	ด้านความก้าวหน้า งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ช่วยให้ท่านมีเกียรติ มีชื่อเสียง หรือมีโอกาสก้าวหน้า					
21.	ท่านคิดว่าหน้าที่การงานของท่านเปิดโอกาสให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถเต็มที่					
22.	ท่านมีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมหรือร่วมประชุมทางวิชาการเพื่อให้มีความรู้ในระดับที่สูงขึ้น					
23.	โรงเรียนสนับสนุนให้ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ทางวิชาการ					
24.	โรงเรียนสนับสนุนให้ท่านศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

คำชี้แจง แบบสอบถามนี้ต้องการทราบเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กรุณาอ่านข้อความต่อไปนี้
แต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วเลือกคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกรของท่านมากที่สุด
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือ ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้
5 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
3 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับกลาง
2 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับน้อย
1 คะแนน หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1.	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง					
2.	การจัดแหล่งการเรียนรู้ให้นักเรียนศึกษาค้นคว้าได้อย่างเหมาะสม					
3.	นักเรียนได้รับประโยชน์จากการใช้แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน					
4.	การจัดให้นักเรียนได้ศึกษาแหล่งการเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน					
5.	การสนับสนุนให้หน่วยงานภายนอกเข้ามาจัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมทักษะความรู้ให้กับนักเรียน					
6.	การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอย่างหลากหลาย					
7.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนเข้าร่วมการแข่งขันเพื่อพัฒนาทักษะวิชาการกับหน่วยงานอื่น ๆ					

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7.	การส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนพัฒนาความรู้ที่หลากหลาย ตามความชอบ ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคล					
8.	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนมีการพัฒนา ระดับสูงขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา					
9.	นักเรียนที่จบชั้นสูงสุด สามารถเข้าศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น					
10.	นักเรียนเป็นคนดี คนเก่ง และสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่น ได้อย่างมีความสุข					
	ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก					
11.	การจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมให้กับนักเรียน					
12.	การกิจกรรมให้นักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
13.	การยกย่องชมเชยนักเรียนที่มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
14.	มีกิจกรรมเพื่อฝึกการทำงานร่วมกันเป็นทีมหรือหมู่คณะ					
15.	สนับสนุนให้นักเรียนเล่นกีฬากลางแจ้งหรือในร่มเป็นประจำ					
16.	นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์					
17.	นักเรียนประพฤติตนตามระเบียบวินัยของโรงเรียน					
18.	นักเรียนมีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน					

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
19.	นักเรียนรู้จักพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน อย่างเหมาะสม					
20.	นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาชั้นสูงสุด ได้รับการยอมรับจากสังคมหรือหน่วยงานอื่น					
21.	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง					
22.	ผู้บริหารมีความสามารถในการวางแผนการปฏิบัติงาน อย่างเป็นระบบ					
23.	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ปัญหการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
24.	ผู้บริหารมีการใช้ความรู้ความสามารถในการพัฒนา งานต่าง ๆ					
25.	โรงเรียนมีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการดำเนินงาน ในทุก ๆ ด้านอยู่ตลอดเวลา					
26.	โรงเรียนได้นำสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี ทางการศึกษาใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน					
27.	ครูขอรับการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน					
28.	ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และใช้วิธี ประเมินผลที่เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น					
29.	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ผู้บริหารใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยในการตัดสินใจ					
30.	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดข้อมูลที่ถูกต้องและ เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงาน					
31.	ผู้บริหารใช้ศาสตร์และศิลป์ในการแก้ปัญหของ โรงเรียนอย่างเหมาะสม					

ข้อที่	ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา	ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
32.	ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
33.	ผู้บริหารนำถ่ายทอดข่าวสารที่เป็นประโยชน์ให้ครูทราบอย่างสม่ำเสมอ					
34.	ผู้บริหารและคณะครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านการจัดการเรียนการสอน					
35.	ผู้บริหารและครูร่วมกันแก้ปัญหาด้านพฤติกรรมของนักเรียน					
36.	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาเร่งด่วนหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในโรงเรียน					
37.	ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 35 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
 ในปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.54	14.	.61
2.	.61	15.	.64
3.	.67	16.	.69
4.	.82	17.	.59
5.	.83	18.	.60
6.	.53	19.	.73
7.	.42	20.	.46
8.	.57	21.	.70
9.	.83	22.	.60
10.	.61	23.	.76
11.	.65	24.	.74
12.	.69	25.	.78
13.	.54		

หมายเหตุ: ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .95

ตารางที่ 36 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
 ในปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.51	16.	.70
2.	.51	17.	.71
3.	.56	18.	.74
4.	.78	19.	.42
5.	.71	20.	.54
6.	.56	21.	.62
7.	.74	22.	.83
8.	.81	23.	.86
9.	.69	24.	.85
10.	.88	25.	.81
11.	.87	26.	.93
12.	.88	27.	.77
13.	.81	28.	.82
14.	.84	29.	.83
15.	.70	30.	.84

หมายเหตุ: ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .98

ตารางที่ 37 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยการบริหาร โรงเรียน
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
 ในปีจัดบรรยากาศองค์การ

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.71	13.	.73
2.	.67	14.	.39
3.	.66	15.	.66
4.	.70	16.	.78
5.	.59	17.	.81
6.	.76	18.	.87
7.	.79	19.	.71
8.	.45	20.	.62
9.	.58	21.	.72
10.	.56	22.	.75
11.	.56	23.	.71
12.	.67	24.	.52

หมายเหตุ: ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .95

ตารางที่ 38 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ของแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.67	20.	.59
2.	.55	21.	.80
3.	.72	22.	.81
4.	.68	23.	.70
5.	.84	24.	.76
6.	.42	25.	.81
7.	.80	26.	.81
8.	.38	27.	.61
9.	.80	28.	.47
10.	.49	29.	.31
11.	.80	30.	.75
12.	.75	31.	.69
13.	.84	32.	.73
14.	.77	33.	.69
15.	.64	34.	.72
16.	.50	35.	.50
17.	.71	36.	.48
18.	.71	37.	.79
19.	.58		

หมายเหตุ: ความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .97