

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

พรทิพย์ ไกยสิทธิ์

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

เมษายน 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ พรทิพย์ ไกยสิทธิ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)


.....กรรมการ
(ดร.สถาพร พฤษพิบูล)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


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

วันที่ 25 เดือน ๑๑ พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี จากความกรุณาให้คำปรึกษา และตรวจแก้ไข
ข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ประธานควบคุมงานนิพนธ์
และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พุทธิพิศกุล กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะ
ในการปรับปรุงแก้ไขจนงานนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ทำให้ผู้วิจัยได้รับความรู้
และประสบการณ์ในการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบคุณ
เป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ
งามกนก และ ดร.สมุทรา ชำนาญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ
ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษางานวิจัย ท่านผู้อำนวยการณรงค์ ช่อกำเนิด คณะครู
ในกลุ่มนิคมพัฒนาที่ให้ความร่วมมือเสียสละเวลาตอบแบบสอบถามสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัย
รู้สึกซาบซึ้งและขอขอบคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมนุชาเพื่อเป็นกตัญญูกตเวทิตา
แด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา
ความรู้ อบรมสั่งสอน และวางพื้นฐานด้านการศึกษาแก่ผู้วิจัย จนได้รับความสำเร็จในการศึกษา
สมดังความมุ่งหมายทุกประการ

พรทิพย์ ไกลสิทธิ์

57921068: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน/ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู/ กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ
เขต 1

พรทิพย์ ไกยสิทธิ์: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 (THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AND
JOB MORAL OF TEACHERS NIKHOMPUTTHANA DISTRICT CLUSTER UNDER
THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1) คณะกรรมการ
ควบคุมงานนิพนธ์: ภารดี อนันต์นารี, กศ.ด. 106 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 จำนวน 155 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบ
แบ่งชั้น (Stratified random sampling) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Krejcie and
Morgan (1970, p. 608) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ
(Rating scale) แบ่งเป็น 2 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียน แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจ
จำแนกรายข้อ อยู่ระหว่าง .26 ถึง .89 มีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ .90 สถิติที่ใช้
ในการวิจัย ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

57921068: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIP/ ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP/ TEACHERS' MORALE/ NIKHOMPHATTHANA DISTRICT CLUSTER/ RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

PORNTIP KAIYASIT: THE RELATIONSHIP BETWEEN ADMINISTRATOR'S LEADERSHIP AND JOB MORAL OF TEACHERS NIKHOMPUTTHANA DISTRICT CLUSTER UNDER THE RAYONG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1.
ADVISOR: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D. 106 P. 2018.

This research aimed to study the relationship between administrator's leadership and teachers' morale of Nikhomphatthana district school cluster under Rayong Primary Educational Service Area Office 1. The sample used in this study was 155 teachers in Nikhomphatthana district school cluster under Rayong Primary Educational Service Area Office 1. Stratified random sampling is used to select the sample and determine the sample size by using the tables of Krejcie and Morgan (1970, p. 608). The instruments used in this study was 5 Scale rating with two parts of questionnaires which are the questionnaire asking about administrator's leadership and the questionnaire asking about teachers' morale; discrimination was between .26 and .89, and the reliability was .90. The statistics used to analyze the data were the mean, standard deviation, and Pearson Product Moment Correlation Coefficient.

The results were that;

1. The administrator's leadership of Nikhomphatthana district school cluster under Rayong Primary Educational Service Area Office 1 in overall and each aspects were at a high level.
2. The teachers' morale of Nikhomphatthana district school cluster under Rayong Primary Educational Service Area Office 1 in overall and each aspects were at a high level.
3. The relationship between administrator's leadership and teachers' morale of Nikhomphatthana district school cluster under Rayong Primary Educational Service Area Office 1 in overall and each aspects were at a high level, with statistical significance at .05 level

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืดพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่	
การศึกษาประถมศึกษาชวบวชระยอง เขต 1.....	11
หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน.....	13
หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ.....	27
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญและกำลังใจ	
ในการปฏิบัติงาน.....	44
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	51
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	52
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในวิจัย.....	53

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	74
สรุป.....	74
อภิปรายผลการวิจัย.....	77
ข้อเสนอแนะ.....	85
บรรณานุกรม.....	88
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก.....	94
ภาคผนวก ข.....	98
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	106

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียน.....	52
2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	58
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก.....	59
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านมุ่งคนเป็นหลัก.....	60
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ.....	61
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านทางสายกลาง.....	62
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านทำงานเป็นทีม.....	63
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	64
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ด้านความกระตือรือร้น.....	65

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความผูกพันต่อองค์กร.....	66
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านระเบียบวินัย.....	67
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความพยายาม.....	68
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน.....	69
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์.....	70
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล.....	71
16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	72

สารบัญภาพ

ตารางที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6
2 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ.....	15
3 แนวคิดทฤษฎี 3-D management style.....	21

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 40 กำหนดการบริหารและการจัดการศึกษา ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมของสถานศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทน ผู้ปกครอง ผู้แทนครู ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ มาตรา 39 บัญญัติให้ ซึ่งจะรับรองการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากกระทรวงในด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป และเกี่ยวกับการระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา รวมทั้งผู้สนับสนุนการศึกษา ซึ่งเป็นผู้ทำหน้าที่ให้บริการ หรือปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับการจัดกระบวนการเรียนการสอน การนิเทศ การบริหารการศึกษา และปฏิบัติงานอื่นในหน่วยงานการศึกษา (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547) ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นคุณสมบัติหนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่งและได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจง จะมุ่งเน้นที่การควบคุม การตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ สอดคล้องกับมาลี จูทา (2542, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง ภาวะผู้นำนับเป็นเรื่องที่ได้รับการกล่าวขวัญถึงอย่างกว้างขวางในทุกองค์กร ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร และสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์กร บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์กร ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร Trewatha and Newport (1982, pp. 383-384) โดยผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความสามารถในการประยุกต์ทักษะที่ได้รับมาจากประสบการณ์ การเรียนรู้ และการสังเกต ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจตามตำแหน่ง (Authority) ความมีบารมี (Prestige) หรือพลังอำนาจ (Power) อย่างใดอย่างหนึ่งโดยลำพังผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะลดสัดส่วนของการใช้อำนาจ

ตามตำแหน่งลงให้เหลือน้อยที่สุด สิ่งที่ผู้นำต้องการ คือ ความเห็นพ้องจากผู้ตามมากกว่าการบังคับให้ร่วมมือ จึงมีคำกล่าวทางการบริหารที่ว่า “ผู้บริหารที่เดินหน้า คือ ผู้นำแห่งความหวัง ผู้บริหารที่บริหารแบบเดิม คือ ผู้บริหารที่หย่อนสมรรถภาพ”

Blake and Mouton (1964) กล่าวว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการ ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบายวิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ด้านทางสายกลาง และด้านทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน ด้านมุ่งคนเป็นหลักหรือแบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย์สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำหรือแบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ด้านทางสายกลางหรือแบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร ด้านทำงานเป็นทีมหรือแบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จ ของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติตามอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ

การปฏิบัติงานนั้นนอกจากจะมีระเบียบวินัย คำสั่ง เป็นตัวควบคุมให้บุคคลทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้แล้ว สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสุขกาย ความสบายใจในการทำงาน

ซึ่งความรู้สึกดังกล่าวจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยปัจจัยตัวกำหนด หรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพราะขวัญที่ดีจะเป็นตัวกำหนดหรือเป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดขวัญและกำลังใจ สอดคล้องกับงานดาจันท์แฮม (2546, หน้า 94) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพจิตใจของบุคคลในกลุ่มหรือองค์กรที่ก่อให้เกิดกำลังใจ ทศนคติและความพอใจในงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของคน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มที่วางไว้ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134-135) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงานว่า ผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่มีคุณภาพให้กับหน่วยงาน ซึ่งบุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม 7 ด้าน ต่อไปนี้ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านระเบียบวินัย ด้านความพยายาม ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

Herzberg (1959, pp. 60-63) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์พบว่า มีปัจจัยอยู่ 2 ประการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ประการแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตน มักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene factors) ประการที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” (Motivators) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้าลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ สอดคล้องกับ Flippo (1988) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมายหรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย สรุปได้ว่า ความหมายและความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ความเป็นนามธรรมที่ไม่มีรูปร่างไม่สามารถมองเห็นได้ แต่เป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานซึ่งแสดงออกมาในรูปของความรู้สึกที่มีต่อผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งนั่นก็คือ พลังรวมกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยดี หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดีจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน และหาแนวทางในการเสริมสร้างและบำรุงขวัญกำลังใจของพนักงานในองค์กรให้อยู่ในสภาพที่เป็นขวัญกำลังใจดีเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 มีพันธกิจ จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน เน้นการศึกษาสู่อาชีพและมีศักยภาพในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน จัดระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน พัฒนาบุคลากรให้เกิดความตระหนัก จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี ซึ่งการเป็นข้าราชการครูที่ดีนั้นจะต้องมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กำกับดูแลโรงเรียนใน 5 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอบ้านฉาง อำเภอบ้านคำย อำเภอปลวกแดง และอำเภอรัตนวาปี อำเภอรัตนวาปีมีโรงเรียนทั้งหมด 12 โรงเรียน ผู้บริหาร โรงเรียน 12 คน ครู 200 คน เป็นอำเภอที่พบปัญหาในเรื่องการขอย้ายของครูอยู่เสมอ ๆ ทำให้เกิดการขาดแคลนครูเป็นสาเหตุทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่มีความต่อเนื่อง ครูผู้สอนขาดความตั้งใจในการทำงาน ปัญหาด้านหน้าที่รับผิดชอบงานหลายด้าน ทำให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่เต็มที่ โรงเรียนเป็นองค์กรหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการจัดการศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาและทันต่อการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลตามเป้าหมายที่วางไว้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1, 2558)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอรัตนวาปีพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 เพื่อที่จะนำไปเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนในการนำภาวะผู้นำไปปรับใช้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและครูผู้สอน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอรัตนวาปีพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอรัตนวาปีพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอรัตนวาปีพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1

คำถามในการวิจัย

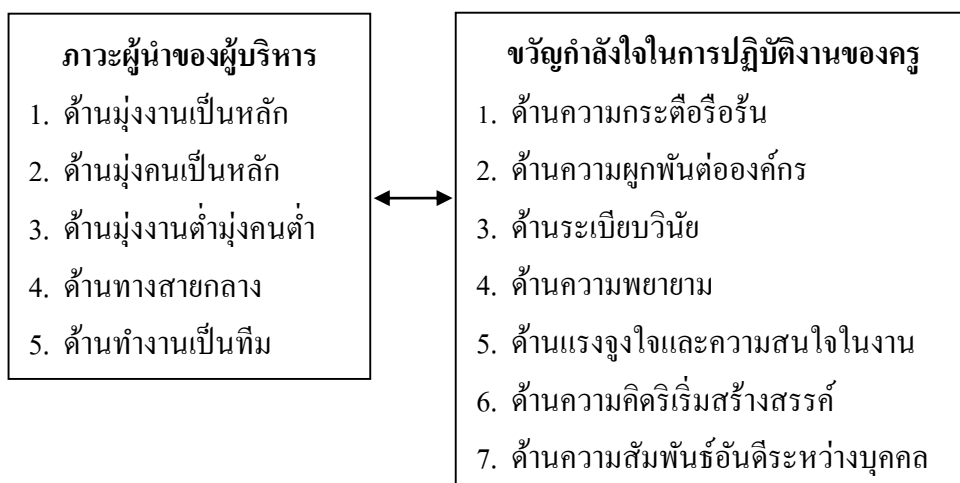
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 อย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยใช้แนวคิดของ Blake and Mouton (1964) รูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ด้านทางสายกลาง ด้านทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยใช้แนวคิดของปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134-135) บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม 7 ด้าน คือ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านระเบียบวินัย ด้านความพยายาม ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ดังกรอบแนวคิด ตามภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้สามารถนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 เพื่อที่จะนำไปเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงเรียนในการนำภาวะผู้นำไปปรับใช้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและครูผู้สอน เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยมีขอบเขตของเนื้อหา กลุ่มประชากรและตัวแปรที่จะศึกษา ดังนี้

1. ขอบเขตของเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) ได้แก่

- 1.1 แบบมุ่งงานเป็นหลัก
- 1.2 แบบมุ่งคนเป็นหลัก
- 1.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ

1.4 แบบทางสายกลาง

1.5 แบบทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยมุ่งศึกษาวิจัยกำลังใจในการการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 โดยใช้แนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134-135) ได้แก่

1. ด้านความกระตือรือร้น
 2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร
 3. ด้านระเบียบวินัย
 4. ด้านความพยายาม
 5. ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน
 6. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
 7. ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 จำนวน 200 คน ปีการศึกษา 2558

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 จำนวน 155 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนดโรงเรียนเป็นเกณฑ์การสุ่ม

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

- 3.1.1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก
- 3.1.2 ด้านมุ่งคนเป็นหลัก
- 3.1.3 ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ
- 3.1.4 ด้านทางสายกลาง
- 3.1.5 ด้านทำงานเป็นทีม

3.2 ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

- 3.2.1 ด้านความกระตือรือร้น
- 3.2.2 ด้านความผูกพันต่อองค์กร
- 3.2.3 ด้านระเบียบวินัย

- 3.2.4 ด้านความพยายาม
- 3.2.5 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน
- 3.2.6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 3.2.7 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 แบ่งรูปแบบของผู้นำไว้ 5 ด้าน ต่อไปนี้

1.1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ผู้บริหารจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

1.2 ด้านมุ่งคนเป็นหลัก หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ผู้บริหารจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความคิดค้นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากร มีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

1.3 ด้านมุ่งคนต่ำมุ่งงานต่ำ หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

1.4 ด้านทางสายกลาง หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เลี่ยง

เกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

1.5 ด้านทำงานเป็นทีม หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงาน จะไม่ขัดแย้งกันเน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงาน เกิดจากความรู้สึกรักดีมีกันของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการ และอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครู โรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 เป็นผู้ที่มีขวัญดีมักเป็นผู้ที่มีความสามารถในการทำงานให้เป็นที่ไปตามความมุ่งหมายของการจัดการ จะสร้างผลงานที่คุณภาพ ให้กับหน่วยงาน บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรม

2.1 ด้านความกระตือรือร้น หมายถึง ความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกันของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 เพื่อให้ จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล

2.2 ด้านความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตน เพื่อความสำเร็จขององค์กรของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1

2.3 ด้านระเบียบวินัย หมายถึง การปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ ของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1

2.4 ด้านความพยายาม หมายถึง ความพยายามของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็จะใช้ ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหานั้น ๆ ให้ลุล่วงไป

2.5 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน หมายถึง สภาวะของครูกลุ่มอำเภอนิคม พัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 ที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมายปลายทาง

2.6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของทั่วไปทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินชีวิตและหนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1

2.7 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล หมายถึง การมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ และความสอดคล้องกันของผู้ส่งสาร แหล่งข้อมูลกับผู้รับสาร อันนำไปสู่ความหมายที่ร่วมกันสมบูรณ์แบบของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1

3. ครู หมายถึง ครูที่ทำหน้าที่สอนในโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1

4. ผู้บริหาร หมายถึง ผู้ที่ได้รับแต่งตั้งหรือยังรักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1

5. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาในกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยะของ เขต 1 มีจำนวน 11 โรงเรียน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หนองคาย 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1

2. หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน

3. หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของโรงเรียนในกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 ได้กำหนดทิศทางการบริหาร การศึกษา ดังนี้

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 ตำแหน่งที่ตั้ง 1/24 ถนนบางจาก ตำบลเชิงเนิน อำเภอเมือง จังหวัดหนองคาย 21000 ซึ่งมีพันธกิจในการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียน ได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน เน้นการศึกษาสู่อาชีพและมีศักยภาพ ในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน จัดระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ตลอดจนพัฒนาบุคลากรให้เกิดความตระหนัก และมี จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี มีโรงเรียนในสังกัดทั้งหมด 115 โรงเรียน 1 สาขา มีนักเรียนทั้งหมด 43,788 คน ครู 1,245 คน ผู้บริหารโรงเรียน 123 คน

วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย 1 เป็นองค์กรชั้นนำในการบริหาร การศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาตรฐาน บริการเป็นเลิศ สู่ประชาคมอาเซียน

นิยามวิสัยทัศน์

1. องค์กรชั้นนำ หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีการบริหารจัดการโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีเครือข่ายทางการศึกษา ใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการสื่อสารอย่างรวดเร็ว ทันสมัย
2. บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มาตรฐาน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 บริหารจัดการโดยยึดมาตรฐานประกันคุณภาพภายใน ตามกฎกระทรวง มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5 มาตรฐาน และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. บริการเป็นเลิศ หมายถึง ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด เต็มใจบริการงานในหน้าที่ด้วยความรวดเร็วถูกต้อง เท่าเทียมและเป็นกัลยาณมิตร
4. คู่ประชาคมอาเซียน หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดจัดการเรียนรู้ที่เน้นบริบทของประเทศไทยในประชาคมอาเซียน เช่น ภาษา สังคม ประเพณี วัฒนธรรม การเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ อาชีพ ภูมิประเทศ ภูมิอากาศ เพื่อสร้างความร่วมมือช่วยเหลือ การแลกเปลี่ยน การแข่งขัน พร้อมคู่ประชาคมโลกต่อไป

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพมาตรฐาน เน้นการศึกษาสู่อาชีพและมีศักยภาพในการแข่งขันในประชาคมอาเซียน
2. จัดระบบการบริหารจัดการให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล
3. จัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
4. พัฒนาบุคลากรให้เกิดความตระหนัก จิตสำนึกในการเป็นข้าราชการที่ดี

กลยุทธ์

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
2. ปลุกฝังคุณธรรมความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงครอบคลุม ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ
4. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ

5. พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษานั้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน กลุ่มโรงเรียนนิคมพัฒนาเป็นกลุ่มโรงเรียนที่อยู่ในเขตอำเภอนิคมพัฒนา มีจำนวน 11 โรงเรียน นักเรียน 5,944 คน ครู 200 คน และผู้บริหารโรงเรียน 15 คน การจัดการศึกษาของโรงเรียนกลุ่มนิคมพัฒนาในปัจจุบัน ได้ยึดหลักการบริหารจัดการตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน แนวทางในการจัดประสบการณ์ ตลอดจนการปฏิบัติงานตามภารกิจและขอบข่ายของงานโรงเรียน โดยกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้กำหนดกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ การวางแผน และการบริหาร โรงเรียน
2. การปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอน
3. การปรับปรุงประสิทธิภาพการนิเทศการศึกษา
4. การปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากร
5. การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียน
6. การส่งเสริมสนับสนุนการเรียน และคุณภาพของนักเรียน
7. การสร้างสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาระยะของ เขต 1)

หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ (Leadership)

ความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่หนึ่งในหลาย ๆ หน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งความเป็นผู้นำกับผู้บริหารจึงแตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้บริหารเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นในองค์กร มีอำนาจโดยตำแหน่ง และได้รับความคาดหวังในหน้าที่เฉพาะเจาะจงจะมุ่งเน้นที่การควบคุมการตัดสินใจ และผู้บริหารจะต้องมีลักษณะของผู้นำ (Leadership) ส่วนผู้นำจะไม่ได้รับมอบอำนาจทางสายงานแต่มีอำนาจโดยวิธีอื่นมีบทบาทที่กว้างกว่าบทบาทผู้บริหาร ผู้นำจะเน้นที่กระบวนการกลุ่ม การรวบรวมข้อมูล ข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับ และการใช้อำนาจกับบุคคลอื่น ดังนั้น ภาวะผู้นำคือศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้นำและผู้บริหาร จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การงาน จะดำเนินไปด้วยดีและบรรลุวัตถุประสงค์อยู่เสมอขึ้นอยู่กับการบริหารงาน ซึ่งบุคคลได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ ดังนี้

มาลี จุฑา (2542, หน้า 10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในหน่วยงาน โดยได้รับการแต่งตั้ง เลือกลง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าและเป็นบุคลากรที่มีอิทธิพลเหนือจิตใจผู้อื่นในการที่ชักจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามคำสั่ง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 31) กล่าวถึงไว้ 2 ลักษณะ คือ ผู้นำเป็นบุคคลที่ให้
องค์การก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็น
ผู้ได้บังคับบัญชา อีกลักษณะหนึ่ง ผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

เสนาะ ดิยาว (2535, หน้า 5-6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาบุคคลไม่ใช่
เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัว คือ เกิดจากพฤติกรรมของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ
คือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้อื่นหรือในแง่ของการบริหาร คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา
กับผู้ใต้บัญชา

ยุพา เสนาะพิน (2546, หน้า 11) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ
ที่ใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่ม ในอันที่ก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้
บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

กิติ ตยัคคานนท์ (2537 อ้างถึงใน กัทริยา มุลาลินันท์, 2554, หน้า 19) ได้ให้ความหมาย
ของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อ
บุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวก
โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการคิดต่อกันร่วมใจกันกับตนดำเนินการจนกระทั่ง
บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

อานันท์ ปันยารชุน (2544, หน้า 26-27) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น
แต่ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่ผู้อื่นอยากเดินตาม การที่จะเป็นผู้นำได้และเป็นผู้นำที่ยั่งยืนถึงที่ขาดไม่ได้ คือ
ความรู้สึกลึกซึ้ง รู้สึกชอบ รู้สึกไม่ควร โดยสิ่งซึ่งควบคุมการกระทำของตนเองนั้นก็คือ คุณธรรม
และจริยธรรม

ธร สุนทรายุทธ (2543, หน้า 97) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของ
แต่ละบุคคลอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมในกลุ่มสมาชิก เพื่อให้ได้ซึ่งเป้าหมายที่ต้องการ

สมยศ นาวิการ (2547, หน้า 17) เสนอว่า ภาวะผู้นำคือการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น
ให้กระทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

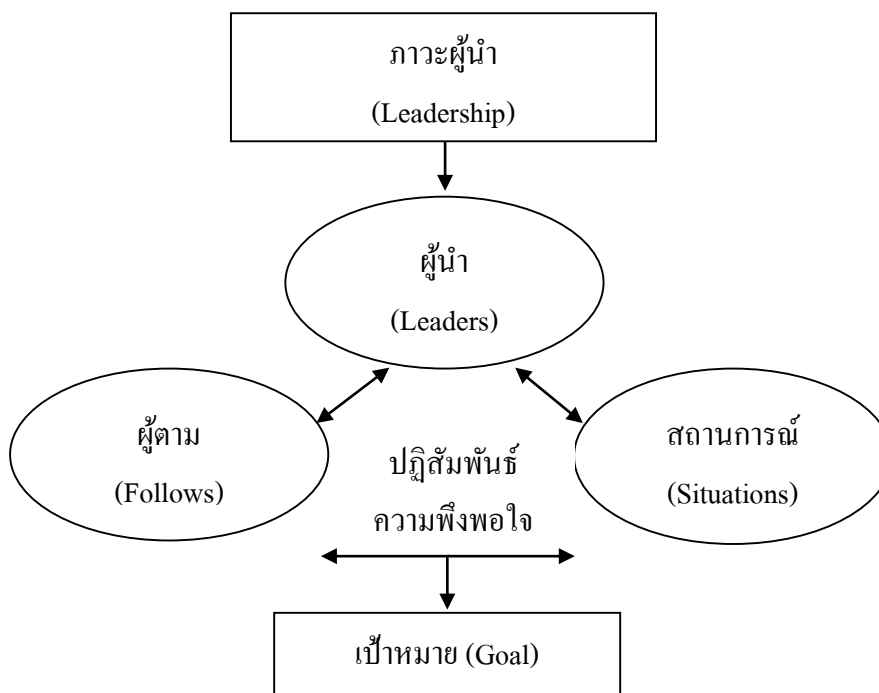
ธวัช บุญยวมณี (2547, หน้า 2) สรุปว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือ
การดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจจนประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย
ที่วางไว้

กนกอร สมปราชญ์ (2546, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพล
ของการกระทำ พฤติกรรม ความเชื่อ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อบุคคลหนึ่งในระบบสังคม โดยที่
ผู้ถูกกระทำเต็มใจรับอิทธิพลนั้น

สราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งที่ไม่ใช่ลักษณะการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ

จากความหมายดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์รูปหนึ่งของผู้บริหาร มีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีกำหนดในความร่วมมือร่วมใจกัน ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการตามสถานการณ์ การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ (Leaders) ผู้ตาม (Followus) และสถานการณ์ (Situations) นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติและบรรลุผลตามเป้าหมาย โดยสรุปตามภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภูมิแสดงปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และกระบวนการ (อารี เพชรสุด, 2537, หน้า 127)

แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership theory)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่าการเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูลหรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัวสามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)
3. ทฤษฎีภาวะตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theories)
4. ทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theories)

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory of leaderships) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนเลียน อีเตอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait theories ของ Gardner ได้แก่ The tasks of leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ Leader-constituent interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้ พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

Kurt Lewin's Studies

Lewin (1993 อ้างถึงใน ราตรี ศรีเมือง, 2558, หน้า 30) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Autocratic leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอน ขึ้นอยู่กับผู้นำเองคิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งจะทำให้ศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองและไม่เกิดความริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez faire leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหารในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใด ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

Likert's Michigan Studies

Likert (1967) และสถาบันวิจัยสังคมแห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านสภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวมยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้มีการติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้มีการตัดสินใจ แต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางแผน นโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

Likert พบว่า การบริหารทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตามการที่จะประสบความสำเร็จกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสภาวะผู้นำต่าง ๆ กัน และแบบที่ดีที่สุด คือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

แนวคิดแบบตาข่ายการจัดการ

Blake and Mouton (1964) กล่าวว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในการตาข่ายการจัดการประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบายวิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรีทธาใน ความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ด้านทางสายกลาง และด้านทำงานเป็นทีม ตามแนวคิดของ Blake and Mouton (1964, pp. 8-9) รูปแบบของผู้นำมี 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านมุ่งงานเป็นหลัก (Task-oriented/ Authority compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผน กำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2. ด้านมุ่งคนเป็นหลัก (Country club management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. ด้านมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดสถานะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. ด้านทางสายกลาง (middle of the road management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. ด้านทำงานเป็นทีม (Team management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติตามอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้นำตามความคิดนี้จะวัดที่คุณภาพของคนและผลผลิตของงาน และพบว่า ลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

McGregor's: Theory X and Theory Y

McGregor (1960) เป็นนักจิตสังคมนิยมอเมริกัน ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวกับข้อกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการ

พื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงินอยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบเต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานของบุคคลสามารถวิเคราะห์บุคลากรในองค์กรโดยสมมติฐาน ตามทฤษฎี X ให้ความสำคัญกับความต้องการด้านความมั่นคงของบุคลากร ส่วนทฤษฎี Y จะสมมติฐานให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคลากร เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างแรงจูงใจตรงตามที่ต้องการ เกิดความกระตือรือร้นให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theory)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ซึ่งศึกษาจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ ดังนี้

แนวคิดทฤษฎี 3-D management style

Reddin (1970) เพิ่มมิติประสิทธิภาพเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ Reddin กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิภาพจะหมายถึงการที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่แบบภาวะผู้นำ จะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิภาพ แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิภาพ และ Reddin ยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D management style ออกเป็น 4 แบบ ภาพที่ 3

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. แบบหนีงาน (Deserter) คือ ผู้นำ ที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	(Separated)	แบบข้าราชการ (Bureaucrat) คือ ทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิด สร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวัน ๆ
2. แบบอัตตนิยม (Autocrat) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	แบบเผด็จการที่มีใจเมตตา (Benevolent autocrat) คือ มีความ เมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. แบบนักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละ ทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	(Related)	แบบนักพัฒนา (Developer) คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มี ความรับผิดชอบงานมากขึ้น
4. แบบประนีประนอม (Compromiser) คือ ผู้นำ จะประนีประนอมทุก ๆ เรื่อง	(Integrated)	แบบนักบริหาร (Executive) คือ ต้องมี ผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ภาพที่ 3 แนวคิดทฤษฎี 3-D management style (เรียมจิต พันพิทักษ์, 2555, หน้า 64)

Reddin (1970) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการมี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา และได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การ และคน ดังนั้น ในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพสูงสุด

Life-Cycle theories

Hersey and Blanchard (1996, p. 97) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Reddin และยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของ Hersey and Blanchard ประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่าง ๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

Hersey and Blanchard แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลลูกน้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรงอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Hersey and Blanchard แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ใช้ประกอบการบริหารบุคลากรใน 4 แบบ และในแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Fiedler's contingency model of leadership effectiveness

Fiedler (1976) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่คำนึงถึงตัวแปรกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย ปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำ จะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุดแต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็น ความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดี และมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุม สถานการณ์ขององค์กรได้

Theory Z organization

Ouchi (1991) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความคิดอยู่ในตัว ควรเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนา และใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของ การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Bass and Avolio เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎี ของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวน ทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ พฤติกรรมของ ผู้นำแบบมีบารมี จะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของ Bass and Avolio (1994) ได้พัฒนารูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาละฝึกรอบมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor leadership questionnaire: MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดย Bass and Avolio (1994) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กรต่อมา Bass and Avolio ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The full range model of leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้ขึ้น จากตามพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังโดยผู้แสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของ Maslow (Maslow' need hierarchy theory) ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ด้าน ดังนี้ (Bass & Avolio, 1994)

1. ด้านอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized influence: CI or II) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ และผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์กร สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในภารกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของ

ความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation-IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถกระทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยผู้นำสร้างความมั่นใจ ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรู้ว่าสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเขาวงปัญหา เป็นการใช้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้าน ได้แย้ง พยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์การ ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นเขาวงปัญหา เพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การเมื่อกลุ่มหรือองค์การถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงานงานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์การเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สมาธิ ในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมินเกิดโน้ตสน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์การเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์การ และการได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่น ๆ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration-IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of followers) วินิจฉัย

และยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leaderships) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับกรปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception: ME)

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งมีการกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำไว้มากมายในแต่ละยุคตามระยะเวลาการพัฒนและเปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการ โดยเฉพาะผู้ตามหรือบุคลากรผู้ร่วมงานได้มีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี ยอมรับนับถือ มีบรรยากาศในองค์กรที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามมา กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด มีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน แทนที่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน การศึกษายังพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เป็นผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความสนับสนุน ใช้วิธีการตัดสินใจโดยกลุ่มแทนที่จะเป็นบุคคล และสนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากำหนด และประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูง (สมยศ นาวิการ, 2544, หน้า 408)

หลักการ ทฤษฎี และแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจ

ความหมายของขวัญกำลังใจ

ขวัญ ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายอย่างแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า เป็นสิ่งที่ไม่มีความนิยมนั้นว่ามีประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ซึ่งเชื่อกันว่าถ้าขวัญอยู่กับตัวจะเกิดสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็จะออกจากร่างไปที่เรียกว่าขวัญหนี ขวัญหาย เป็นต้น (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 130)

กำลังใจ หมายถึง สภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้น พร้อมทั้งจะเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง ส่วนพจนานุกรมอังกฤษอธิบายคำว่า Morale ว่า เป็นเจตคติส่วนบุคคลอันประกอบด้วย ความมั่นใจ ตั้งใจ เต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานตามต้องการหรือความคาดหวังของกลุ่ม ในฐานะที่บุคคลเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มซึ่งขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น ความรู้สึกภูมิใจในความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม ความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาที่มีต่อผู้นำและความรู้สึกได้รับความสำเร็จสูงสุดในอุดมการณ์ของกลุ่ม ตลอดจนความรู้สึกเสียสละจงรักภักดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เป็นต้น

Rord (1969 อ้างถึงใน อัจฉรารวรรณ จุพานันท์, 2558) ได้ให้คำจำกัดความว่า “ขวัญ” คือ สัมพันธภาพของบุคคลและกลุ่ม ขวัญเป็นธรรมชาติที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลมีความพึงพอใจในแรงจูงใจโดยสร้างพฤติกรรมตามพลังการจูงใจ ภายใต้อารมณ์ร่วมใจของคนในกลุ่ม ขวัญก็จะมิได้อยู่ได้เมื่อบุคคลคิดว่าตนเองเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง และขณะเดียวกันก็คิดว่ากระบวนการเดียวกันของกลุ่ม จะทำให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนบุคคลและเป้าหมายของกลุ่มได้

Kingsbury (1957) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเปรียบเสมือนกำลังใจภายในองค์กรที่จะส่งเสริมหรือเร้าใจลูกจ้างทั้งหมด ให้มีความเต็มใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน กำลังใจหรือทัศนคติของพวกลูกจ้างนี้นับว่ามีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าเครื่องมือเครื่องใช้หรือเทคนิคต่าง ๆ

Yoder (1959) ได้ให้ความหมายของขวัญที่เกี่ยวกับลักษณะการทำงานว่า “ขวัญ” ให้ข้อพิจารณาขวัญว่า

1. ขวัญ คือ ท่าทีทางจิตใจ ความรักหมั่นคณะ
2. ขวัญทำหน้าที่ก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อผลผลิต คุณภาพ ค่าใช้จ่าย ความร่วมมือ วินัย ความกระตือรือร้น ความคิดริเริ่ม และความสำเร็จลักษณะต่าง ๆ
3. ขวัญ อยู่ที่จิตใจ ทัศนคติ อารมณ์ของบุคคลแต่ละคน และปฏิภพขององค์กร

4. ขวัญกระทบกระเทือนโดยตรงถึงคนงานและฝ่ายบริหาร โดยทางอ้อมส่งผลกระทบต่อถึงลูกค้าและชุมชน

5. ขวัญกระทบต่อความตั้งใจในการทำงานและความร่วมมือ

Jucius (1967 อ้างถึงใน ภทริยา มุลาสินน์, 2554) ให้ความเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรงอันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน

Flippo (1988) ขวัญ คือ ท่าทีหรือพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อและตั้งใจร่วมมือประสานกันในการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน

พรนพ พุกกะพันธ์ (2545, หน้า 228) ได้กล่าวถึงขวัญไว้ว่า ขวัญ คือ ภาวะอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นในจิตใจของคน แล้วแสดงออกในทางอารมณ์ตามเจตคติของบุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มเป็นท่าทีของสภาพจิตใจของแต่ละบุคคล ที่มีต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัวและสภาพของงาน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134) กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงข้ามคนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉเมย ความหวาดระแวง ขวัญกำลังใจจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม พนักงานที่มีขวัญกำลังใจดี จึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เต็มใจปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Beach (1970 อ้างถึงใน พรนพ พุกกะพันธ์, 2545, หน้า 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา เช่น จากเพื่อนร่วมงานจากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสุขสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน

เมตตา คันธา (2545, หน้า 9) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญ ก็คือ ความรู้สึกความตั้งใจ และแรงจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยความเต็มใจและมานะบากบั่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป้าหมายกลุ่มสอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร

ชุมพล พงษากลาง (2548, หน้า 14) ขวัญกำลังใจ คือ สภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงความกระตือรือร้นหรือความตั้งใจที่ปฏิบัติงาน เป็นมีลักษณะเป็นนามธรรมแต่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมบุคคล

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจ หมายถึง สภาพทางจิตใจ ความรู้สึกนึกคิด หรือความรู้สึกอารมณ์ของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ก่อให้เกิดกำลังใจ เจตคติและความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อันเป็นสิ่งบ่งชี้ให้เห็นถึงความกระตือรือร้น ความตั้งใจที่จะร่วมมือประสานงานกันในการปฏิบัติงาน ขวัญและกำลังใจเป็นนามธรรมไม่สามารถสัมผัสหรือมองเห็นได้ แต่ก็สามารถสังเกตได้จากการแสดงออกหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ทั้งในทางบวกและทางลบก็ได้ ถ้าหน่วยงานใดประกอบด้วยผู้ปฏิบัติงานที่มีขวัญกำลังใจดี พฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แสดงออกมาก็คือ มีผลผลิตของงานสม่ำเสมอและมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามถ้าขวัญกำลังใจของบุคลากร ไม่ได้รับการดูแลตอบสนอง พฤติกรรมการปฏิบัติงานก็จะแสดงออกมาในทางลบลักษณะของผลงานหรือผลผลิตที่ออกมาก็จะไร้คุณภาพ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ

ทฤษฎีการจูงใจของ Maslow (Maslow's need hierarchy)

Maslow (1954) ความต้องการของคนนั้นไม่มีที่สิ้นสุด ทุกคนต้องการความสะอาดสบาย ต้องการความปลอดภัยในชีวิตต้องการการยกย่องนับถือ ต้องการเกียรติยศชื่อเสียง ความต้องการต่างๆ เหล่านี้สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy) (Maslow, 1954, p. 80) ได้สรุปสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้จะมีเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีก
3. ความต้องการของคนเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์

คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการความรักและเป็นเจ้าของ

3.1 ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ และอากาศ ความต้องการทางเพศ ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานสำหรับชีวิตมนุษย์

3.2 ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety or Security needs) มนุษย์จะรู้สึกมั่นคงปลอดภัยเมื่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เป็นสิ่งที่รู้จักคุ้นเคยและจะมีความกลัวในสิ่งที่แปลกไปจากเดิม

3.3 ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม (Social or Belonging needs) มนุษย์อยากได้ความรักความนับถือจากผู้อื่น ต้องการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในสังคม อยากคบค้าสมาคมกับบุคคลอื่น เป็นความต้องการด้านจิตใจ

3.4 ความต้องการด้านความยกย่องในสังคม (Esteem or Egoistic needs) เป็นความต้องการให้ได้รับการยกย่องในสังคม อยากให้บุคคลอื่นยกย่องตน และนับหน้าถือตา ต้องการอำนาจ สถานะชื่อเสียง ตำแหน่ง

3.5 ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-actualization needs) เป็นความต้องการที่สูงที่สุดของมนุษย์ ความมีชีวิตที่สมบูรณ์ไปด้วยทุกสิ่งทุกอย่าง เป็นความต้องการพิเศษ อยากมีความสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง ความต้องการของมนุษย์แสดงตามลำดับขั้น

สรุปได้ว่า สารสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่ม เป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นลำดับขั้น ความต้องการระดับขั้นที่ต่ำที่สุด ก็คือ ความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic physiological and biological needs) และระดับสูงที่สุด ก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน ความต้องการต่าง ๆ จัดตามลำดับขั้นจากต่ำไปสูงความต้องการสูงสุด คือ ความต้องการสมหวังทุกอย่างในชีวิต ต้องการชีวิตที่สมบูรณ์แบบทุกอย่าง สอดคล้องกับปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 111) ได้อธิบายว่า ขวัญและกำลังใจเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการทำงานเป็นสิ่งที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อแรงจูงใจอยู่ในระดับสูงก็จะทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นด้วย

ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg

Herzberg (1959) ได้ศึกษาทดลองเกี่ยวกับการจูงใจในการทำงานของมนุษย์ พบว่ามีปัจจัยอยู่ 2 ปัจจัยที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ปัจจัยแรกเมื่อคนงานไม่พอใจต่อการทำงานของตนมักจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งเขาเรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยค้ำจุน” (Hygiene factors) ปัจจัยที่ 2 ส่วนคนงานที่พูดถึงความพอใจในงานมักจะพูดถึงเนื้อหาของงานที่เขาให้ชื่อว่า “ปัจจัยกระตุ้น” (Motivators) ทั้งสองปัจจัยนี้ทำหน้าที่ชัดเจนในแง่ของการเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ความสำเร็จของงาน การได้รับความยกย่อง ความก้าวหน้าลักษณะของงานเอง ความเป็นไปได้ที่จะก้าวหน้าและความรับผิดชอบ ปัจจัยทั้ง 6 ประการนี้ สามารถจำแนกออกได้เป็น 2 ปัจจัย คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หมายถึง ปัจจัยที่ค้ำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือขาดไปบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงาน เป็นปัจจัยที่ค้ำจุน

ให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือขาดบุคคลในองค์กรจะเกิดความไม่ชอบงาน ซึ่งปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย

1.1 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในองค์กรนั้น ๆ เป็นที่พอใจของคนที่จะทำงาน

1.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง การได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และความก้าวหน้าในวิชาชีพด้วย

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relation with superior, subordinates, peers) หมายถึง การติดต่อสื่อสาร จะเป็นกิริยาจากที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถร่วมงานกันได้ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

1.4 ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน (Division) หมายถึง ความรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน เช่น การเข้าร่วมประชุม การได้แสดงความคิดเห็น และความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน

1.5 นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานภายในองค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

1.6 สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพแวดล้อมกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ ชั่วโมงการสอน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ได้แก่ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในการทำงาน

1.7 ความมั่นคงในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ

1.8 สวัสดิการของหน่วยงาน (Welfare) หมายถึง การดำเนินการในเรื่องค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร การจัดกิจกรรมต่าง ๆ

1.9 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติ และมีศักดิ์ศรี

1.10 ชีวิตส่วนบุคคล (Personal life) หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ของเขา เช่น ถูกย้ายไปที่ทำงานอื่นห่างไกลครอบครัวทำให้เขาไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานในที่แห่งใหม่

1.11 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision techniques) หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานของหัวหน้างาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

2. ปัจจัยกระตุ้นหรือจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้คนรักงานและชอบงาน มีดังนี้

2.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถ ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ ในผลสำเร็จของงานนั้น

2.2 การยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือ อาจอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจ

2.3 ลักษณะงาน (The work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำหรือปฏิบัติ

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือ ควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

2.5 ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อน ตำแหน่ง หรือมีโอกาสได้รับการฝึกอบรมสัมมนาศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติม

สิริวรรณ เสรีรัตน์ (2542, หน้า 413-414) ได้ให้นิยามทฤษฎีปัจจัยฮอานามย์ ปัจจัยจูงใจ โดยใช้ชื่อว่าทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) ซึ่งได้เสนอว่า ปัจจัยใน การทำงานเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงาน และความไม่พึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การทำงานโดยหลักการของเจ้าของกิจการ โดยจะพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน รายละเอียดของทฤษฎี 2 ปัจจัย มีดังนี้

1. ปัจจัยรักษา (Maintenance factors) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัย ที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือหมายถึง ผู้จัดการจะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา จากความไม่พอใจ เช่น นโยบายการบริหารของบริษัท การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคง เงิน ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้จูงใจให้พนักงานสร้างผลผลิต มากขึ้น แต่ป้องกันไม่ให้เกิดผลผลิตตก ปัจจัยอนามัยจะรักษาแรงจูงใจให้อยู่ในระดับสูงแล้วป้องกัน แรงจูงใจไม่ให้เกิดขึ้นในทางลบ ส่วนปัจจัยที่มีผลในทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงาน คือ โอกาส เจริญเติบโตลักษณะงาน ความสำเร็จ การยกย่องชมเชย ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า เป็นต้น

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้าง ความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายใน เหตุที่เรียกว่า ปัจจัยป้องกันความไม่พอใจว่า เป็นปัจจัยอนามัย เพราะผลกระทบของปัจจัยเหล่านี้มีต่อแรงงานคล้ายกับการรักษาอนามัยของคน เช่น เมื่อคนเราเกิดมีบาดแผลขึ้นก็จะต้องใส่ยารักษาให้หาย การใช้ยาไม่ได้ทำให้แผลหายทันที แต่เพื่อป้องกันไม่ให้แผลเน่า เป็นการใช้เพื่อให้อกลับสู่สภาพปกติเท่านั้น ในทางตรงกันข้าม ถ้าหาก

ปัจจัยอนามัยไม่ได้รับความสนใจ สิ่งต่าง ๆ จะเลวร้ายไปกว่าเดิม เช่น ผู้ที่มีสุขภาพดีก็ต้องรับประทาน อาหารดี ๆ จะช่วยทำให้สุขภาพดีขึ้น แต่ถ้าหากสุขภาพดีแล้วแต่รับประทานอาหารที่ไม่ดี เขาก็จะ เริ่มป่วย ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (Job context factor) หรือปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ ในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีการจูงใจจะมีความสมเหตุสมผล ถ้าผู้บริหารให้ความสนใจในการยกระดับ ลักษณะงานควบคู่กันไปด้วย

กลุ่มที่ 2 ปัจจัยเกี่ยวกับความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงาน เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ เช่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของ (Herzberg's two-factor theory) จะเห็นว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับความพึงพอใจเป็นปัจจัยจูงใจที่แท้จริง เพราะมีอิทธิพลในการสร้างให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และปัจจัยเกี่ยวกับ ความไม่พึงพอใจ เป็นปัจจัยที่อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เช่น นโยบาย บริษัท (Company policies) การบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal)

จากทฤษฎีปัจจัยอนามัย-ปัจจัยจูงใจ สรุปได้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหาร คือ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อ สื่อสารภายในองค์กร การมีส่วนร่วมและการเสนอแนะหรือแสดงความคิดเห็นในระเบียบ ข้อปฏิบัติต่าง ๆ ของหน่วยงาน ความพอใจในกฎระเบียบและนโยบายของทางราชการและหน่วยงาน ตลอดจนเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรม
2. การบังคับบัญชา คือ การควบคุม สั่งการ ตลอดจนการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับอาคารสถานที่ การคมนาคม การสาธารณูปโภคและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างพอเพียง ในการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา และบุคคล ที่เกี่ยวข้องด้วย
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยตนเอง หรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. เงิน ฐานะ ความมั่นคง หมายถึง ความมั่นคงทางกายภาพ ความมั่นคงปลอดภัย ในการทำงาน รวมทั้งเงินเดือนที่ได้รับประจำ เงินสวัสดิการของหน่วยงานรวมถึงค่าตอบแทนอื่น ๆ

6. ความสำเร็จ หมายถึง การทำงานที่ประสบผลสำเร็จ และงานที่ทำนั้นสามารถยึดเป็นอาชีพที่มั่นคงได้ตลอดไป

7. การยกย่องในความสำเร็จ ได้แก่ ยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือแสดงออกอื่นใดที่ทำให้รู้ถึงการยอมรับในความสามารถได้รับเกียรติและศักดิ์ศรี ได้รับการร่วมมือในการทำงาน ทำให้เกิดความพอใจในความสำเร็จของตน

8. งานที่ท้าทาย คือ การได้รับผิดชอบในงานสำคัญ ๆ การได้เรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่ไม่เคยทำ และการได้มีโอกาสไปฝึกอบรมหรือศึกษาต่อ

9. ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น คือ การได้มีโอกาสรับผิดชอบในงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถในการทำงาน การมีโอกาสได้รับคัดเลือกในการเลื่อนขั้นในการทำงาน

10. ความเจริญเติบโตและการพัฒนา ได้แก่ การมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น การพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน เช่น การได้ไปประชุม สัมมนา เป็นต้น

จากการศึกษาทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) เป็นทฤษฎีที่ว่าด้วยพฤติกรรมของคน ซึ่งการที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีพฤติกรรมไปในทางที่ดีสร้างสรรค์และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นจะต้องมีการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ ซึ่งจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ทำให้องค์กรนั้น ๆ สามารถบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ในที่สุด ขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน ไม่ว่าจะป็นหน่วยงานของรัฐหรือเอกชน ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อองค์กรหรือหน่วยงาน และจะต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับต้น ๆ ในการบริหารงานบุคคลขององค์กร

ความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพราะเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพระหว่างหน้าที่การงานของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร ถ้าผู้ปฏิบัติงานไม่มีความพึงพอใจไม่ให้ความร่วมมือและไม่มีความสนใจในตัวเองแล้ว แม้จะมีการจัดรูปงานอย่างดีที่สุด มีวัสดุอุปกรณ์ มีแผนงานที่ดีเพียงใดก็ตาม องค์กรนั้นก็ไม่สามารถที่จะดำเนินงานให้บรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพได้ เอกรัตน เปาอินทร์ (2542, หน้า 9) การบริหารงานที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นพิเศษนั้น ถือว่าขวัญกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพอันดีในการทำงาน ร่วมกันของหมู่สมาชิก ขวัญกำลังใจจึงเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ด้วยความเต็มใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องาน นักวิชาการที่ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องขวัญกำลังใจต่างมีความเห็นสอดคล้องกัน

1. ทำให้เกิดความร่วมมือนำกันทำงานอย่างสมานฉันท์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างศรัทธาความจงรักภักดี ความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์กร
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์กร เกิดผลในการควบคุมความประพฤติ โดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบของระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์กรได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์กรมีเจตคติที่ดีต่อองค์กรและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่นความมั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์กรที่ตนปฏิบัติอยู่ และทำงานอยู่กับองค์กรยาวนาน

สรุปได้ว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หมายถึง สิ่งที่มีประโยชน์มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคน เพราะขวัญกำลังใจเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารทุกระดับจะต้องคำนึงถึงและเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์กรของตน เพราะขวัญกำลังใจจะเป็นสิ่งนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจ

ปัจจัยที่จะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ซึ่งมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคคล เช่น สภาพแวดล้อมการทำงาน ลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ท่าทีของผู้บริหาร ตลอดจนฐานะขององค์กร ประกอบด้วย ปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้บังคับบัญชา ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอื่น ๆ หากผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ย่อมจะทำให้บรรยากาศการทำงานร่วมกันมีชีวิตชีวา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจที่ดี แต่ถ้าผู้บังคับบัญชาวางตัวแบบเจ้านายผู้เรืองอำนาจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะตกต่ำลงไปด้วย

2. การมอบหมายงานให้บุคคลปฏิบัติหรือรับผิดชอบนั้น หากมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับบุคคล หรือไม่เหมาะสมกับความถนัดตามบุคลิกภาพความรู้ความสามารถของเขา จะทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคับข้องใจเกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งจะเป็นตัวการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน แต่ถ้ามอบหมายงานที่ถูกต้องกับความถนัดเขาย่อมพึงพอใจและทำงานด้วยความสุข ขวัญกำลังใจก็จะเกิดขึ้นตามมา

3. การจัดสภาพแวดล้อมการทำงานมีอิทธิพลต่อร่างกายและจิตใจของบุคคลเป็นอันมาก และมีส่วนเสริมสร้างขวัญและทำลายขวัญด้วยเช่นกัน

4. ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่นระบบการเลื่อนตำแหน่ง การเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ถ้าปฏิบัติอย่างไม่มีระเบียบกฎเกณฑ์ จะมีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจมากที่สุด

5. ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์กร การจัดองค์กร และระบบงานที่มีคุณภาพเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะถ้าสมาชิกมีความเข้าใจถึงระบบและการดำเนินงานขององค์กรแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมอุทิศเวลาให้แก่งาน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

6. การมีสุขภาพทั้งทางกายและทางใจของผู้ปฏิบัติงานการที่จะมีขวัญกำลังใจดีนั้น นอกจากจะคำนึงถึงปัจจัยในที่ทำงานแล้วต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกที่ทำงานด้วย เช่น ปัญหาทางครอบครัวปัญหาสุขภาพอนามัยที่ดี เป็นต้น

7. ความสัมพันธ์ภายในครอบครัว ญาติมิตรเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี ไม่มีปัญหาใด ๆ ที่ก่อให้เกิดข้อขัดแย้งกันขึ้น จะต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงานหมู่คณะ

8. ไม่มีปัญหาหรือข้อขัดแย้งใด ๆ เกี่ยวกับศาสนา ความคิดเห็นทางการเมือง สิ่งแวดล้อมทางสังคม เช่น ปัญหาจราจร แหล่งที่อยู่อาศัย

9. การควบคุมดูแลอย่างเพียงพอ ผู้บริหารทุกคนควรจะต้องเป็นที่ปรึกษาแก่ลูกน้องได้อย่างดี เช่น ช่วยแนะนำแก้ไขปัญหาต่าง ๆ สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญ และความสำเร็จขององค์กร

10. ความพึงพอใจในผลตอบแทนทางเศรษฐกิจและรางวัลที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสม การให้สวัสดิการบำเหน็จบำนาญ

11. โอกาสในการแสดงความคิดเห็น และการยอมรับฟังตามปกติทุกหน่วยงานมักจะมีเหตุอันก่อให้เกิดความคับแค้นใจ ระหว่างผู้ร่วมงานหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับฝ่ายบริหาร เช่น สภาพและสิ่งแวดล้อมในการทำงานไม่ดี การมอบหมายงานให้ทำไม่เหมาะสม การปกครอง บังคับบัญชาไม่ยุติธรรม ปัญหาเหล่านี้ต้องจัดให้มีทางออกที่ดี หากผู้บังคับบัญชาไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น ก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจและเป็นการทำลายขวัญกำลังใจ

12. การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ผู้ที่ปฏิบัติงานดีต้องรับรู้ในความดี และให้บำเหน็จความดีเลื่อนตำแหน่งเพิ่มเงินเดือนขึ้น ตลอดจนการชมเชยให้รางวัลเป็นพิเศษ ก็จะเป็นการทำให้เขามีขวัญกำลังใจ มีแรงจูงใจให้กระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงานด้วยความขยันขันแข็ง ส่วนผู้ปฏิบัติงานที่ทำผิดวินัยหรือบกพร่อง ก็ควรมีการลงโทษตามควรแก่กรณี โดยเคร่งครัดเสมอภาค

และเป็นธรรมชาติเพื่อรักษาวินัยกลุ่มและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเป็นวิธีทางหนึ่งที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่อย่างมั่นคง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 137) ได้กล่าวว่า ในการพิจารณาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจขึ้นอยู่กับปัจจัย 4 ลักษณะ คือ

1. ความร่วมมือของกลุ่มในการทำงาน บุคคลไม่สามารถทำงานแต่ลำพังคนเดียวได้ การผลิตหรือบริหารก็ต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายช่วยกันทำงาน โดยทั่วไปการทำงานมีลักษณะเป็นกลุ่มทั้งกลุ่มที่เป็นทางการและกลุ่มที่ไม่เป็นทางการ เนื่องจากบุคคลต้องการความรู้สึกร่วมกัน เพราะการได้พบกันทำงานร่วมกันเป็นเพื่อนกันมีความรู้สึกไว้วางใจกัน ก่อให้เกิดกลุ่มต่าง ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหารหากได้คำนึงถึงเรื่องกลุ่ม รวมทั้งองค์ประกอบเรื่องค่าตอบแทน สภาพแวดล้อม จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีขวัญกำลังใจดีในการทำงาน

2. เป้าหมายการสร้างความร่วมมือในกลุ่มจะง่ายขึ้นถ้ากลุ่มเข้าใจและมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ความมุ่งหมายของกลุ่มอาจหมายถึงความเจริญก้าวหน้า ความมั่นคง การเพิ่มรายได้และสวัสดิการของบุคคลและกลุ่ม ฝ่ายจัดการสามารถสนับสนุนให้เกิดขึ้นได้ ผู้บริหารอาจใช้คำขวัญ (Slogan) เพื่อจะช่วยเพิ่มพูนขวัญกำลังใจ เนื่องจากขวัญสามารถกลายเป็นเป้าหมาย การสร้างคำขวัญร่วมกันเป็นการสร้างขวัญและเพิ่มขวัญในการทำงาน

3. การก้าวไปสู่เป้าหมายนอกจากมีเป้าหมายแล้ว เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ จำเป็นต้องมีการกำหนดวิธีการทำงานระยะเวลาในการทำงาน เพื่อให้ไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

4. งานที่มีความหมายงานที่ผู้ทำรู้ว่าเป็งานอะไรมีความสำคัญอย่างไร ปริมาณงานที่ต้องทำและทำเพื่อจุดมุ่งหมายอะไร รวมทั้งขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน จะทำให้การทำงานนั้นดำเนินไปอย่างมีความหมาย แม้แต่พนักงานปฏิบัติการที่รับช่วงจากพนักงานอื่นก็ทำงานไปอย่างมีความหมายเช่นกัน แต่ทั้งนี้พนักงานต้องได้รับคำแนะนำและคำบอกเล่าอย่างถูกต้องเหมาะสมเกี่ยวกับงาน รวมทั้งการแบ่งปันผลประโยชน์ที่ได้รับอย่างยุติธรรม

สรุป จากปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีสิ่งทีก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร เช่น ลักษณะท่าทีหรือบทบาทของผู้บริหารที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีต่อการจัดสภาพแวดล้อมของสถานที่ทำงาน การเปิด โอกาสให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความคิดเห็นกับข้อปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ การสร้างแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนที่ได้รับอย่างยุติธรรม มีความเสมอภาคและเท่าเทียม

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

การเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารทุกระดับควรตระหนักเพราะขวัญกำลังใจเป็นความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ มีปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. สร้างเจตคติต่อการทำงาน
 - 1.1 จัดสภาพแวดล้อมในหน่วยงานที่ดีหรือสร้างบรรยากาศที่ดี
 - 1.2 มอบหมายงานให้เหมาะสม
 - 1.3 ให้ผลตอบแทนคุ้มค่ากับผลงานที่ทำอย่างเด่นชัด
 - 1.4 ให้ทุกคนทำงานเต็มความสามารถ ให้โอกาสมีเจริญก้าวหน้าในงานที่ทำ
2. สร้างมนุษยสัมพันธ์ในหน่วยงานที่ดี
 - 2.1 ให้ทุกคนยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน
 - 2.2 มีความรักสามัคคีกลมเกลียวกัน
3. ยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ผู้กระทำด้วยความจริงใจและเหมาะสมกับกาลเทศะ
4. จัดบริการให้คำปรึกษาหารือ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้มีโอกาสปรับปรุงตนเอง
5. เปิดโอกาสให้ระบายความคับข้องใจในการทำงานบ้าง เพราะหน่วยงานหนึ่ง ๆ

จะต้องมีปัญหาเสมอ

6. ให้มีการสำรวจความคิดเห็นเพื่อหาแนวทางปรับปรุงงานให้ดีขึ้น
7. ผู้บังคับบัญชาควรวางตัวเป็นทั้งเพื่อนและผู้ร่วมงานที่ดี
8. สนใจสวัสดิภาพของผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งถ้าผู้บังคับบัญชาสนใจจะทำให้จิตใจของผู้ได้บังคับบัญชาเป็นจิตใจที่สมบูรณ์แจ่มใส อาจทำได้โดย
 - 8.1 ให้ความสนิทสนมพอสมควร
 - 8.2 ทักทายปราศรัย
 - 8.3 ใต้ถามทุกข์สุขในโอกาสอันควร
 - 8.4 ให้ความช่วยเหลือด้านส่วนตัวและครอบครัวตามโอกาส

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 167-168 อ้างถึงใน วิลาสินี สุวรรณภาพ, 2548, หน้า 18) ได้กล่าวถึงวิธีการเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

1. การแบ่งผลประโยชน์เป็นการให้พนักงานมีผลประโยชน์ตอบแทน จากสิ่งของตนเอง ปฏิบัติ โดยการตอบแทนในด้านเศรษฐกิจการแบ่งปันผลกำไร นอกจากได้ค่าตอบแทนในด้านวัตถุ พนักงานก็ได้รับผลในแง่จิตใจด้วยคือ พนักงานจะรู้สึกถึงความสำคัญที่หน่วยงานนั้น ปฏิบัติต่อตนอย่างมีน้ำใจ ให้โอกาสในการแสดงความสามารถให้ค่าตอบแทนเป็นรางวัล อาจเป็นลักษณะที่เป็น โบนัส หรือหุ้นที่บริษัทจ่ายให้กับพนักงาน โดยให้พนักงานซื้อหุ้นในราคาถูก หรือให้ค่าตอบแทนตามผลงาน ตามความรู้ความสามารถ ความตั้งใจการทำงาน

2. จัดแหล่งสันตนาการเป็นการจัดการให้พนักงานมีโอกาสได้พักผ่อนหย่อนใจ เช่น มีสโมสรเป็นที่เล่นกีฬา ดนตรี มีงานสังสรรค์ตามโอกาสเพื่อลดความซ้ำซากจำเจจากงานประจำ เปิดโอกาสให้พนักงานได้พักผ่อนทำความรู้จัก สร้างความคุ้นเคย สนับสนุนและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

3. การพบปะผู้เชี่ยวชาญ หน่วยงานต่าง ๆ ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญให้เขาได้มาเยี่ยมชมเยือน พนักงานโดยให้คำแนะนำจัดรายการอภิปราย จัดงานพบปะสังสรรค์ จัดทำโปสเตอร์ คำขวัญต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรม

4. การจัดผู้แนะนำปรึกษาทางด้านการทำงาน เป็นลักษณะการนำการแนะนำมาใช้ในโรงงาน เพื่อทำหน้าที่ให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ แก่พนักงาน และฝ่ายบริหาร

5. เข้าถึงปัญหาของพนักงานการพัฒนาความสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยผู้บริหารต้องเอาใจใส่ เมื่อเกิดปัญหาต้องรีบแก้ไข และหาทางแก้ไข ต้องทำร่วมกันสามารถนำมาใช้ทั้งรายบุคคลและกลุ่ม

ระวิง เนตรโพธิ์แก้ว (2542, หน้า 136-138) ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญกำลังใจ มีรายละเอียดโดยสรุปดังต่อไปนี้

1. การควบคุมอารมณ์ เนื่องจากการทำงานร่วมกันนั้นจะต้องรู้จักการควบคุมอารมณ์ และเข้าใจความรู้สึกในการตอบรับหรือปฏิเสธต่อบุคคลกลุ่มชน เหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รวมทั้งการรู้จักพิจารณาและมองคนในแง่ดี

2. ความพึงพอใจงานที่ทำถ้าเป็นงานที่เปิดโอกาสให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจผู้ปฏิบัติงานจะพึงพอใจงานที่ตนทำ และผลงานที่เกิดจากการกระทำด้วยใจรักจะดี และมีคุณค่ากว่าผลงานที่ทำโดยไม่ชอบและไม่พึงพอใจ

3. สร้างมาตรฐานวัดความสำเร็จ เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจจากการประเมินผลงาน เพื่อจะได้ใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนคนงาน หรือเพื่อประโยชน์ในการโยกย้ายสับเปลี่ยน ตำแหน่งหน้าที่ การสร้างมาตรฐานวัดผลงาน จะป้องกันการลำเอียงและคำครหาทั้งปวง

4. ความเป็นเอกภาพ เนื่องจากองค์กรทุกแห่งจะต้องมีกลุ่มและถ้ามีกลุ่มมาก ๆ แต่ละกลุ่มไม่ประสานและร่วมมือต่อกัน การทำงานก็จะเกิดการชิงดีชิงเด่น หรือบางทีก็อาจอิจฉาริษยากัน ผลการทำงานก็จะเกิดความเสียหาย

5. ค่าจ้างและค่าแรง ปกติลูกจ้างหรือคนงานทุกคนทำงานก็หวังจะได้ค่าจ้างค่าแรง ที่ใช้จ่ายเพื่อการดำรงชีพและบ่อยครั้งที่ลูกจ้าง โรงงานอุตสาหกรรมเรียกร้องค่าจ้างแรงงาน สาเหตุเนื่องจากค่าครองชีพสูงขึ้น ดังนั้น ค่าจ้างที่เหมาะสมและเป็นธรรมจะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีกับลูกจ้างทุกคน

6. ความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับหัวหน้า จะต้องเป็นความสัมพันธ์บนพื้นฐานของความร่วมมือ ความรักเคารพนับถือ ยกย่อง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยหัวหน้างานไม่ควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเสมือนเครื่องจักรคอยจับผิด และหาเหตุตำหนิติเตียน สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นระหว่างคนงาน

7. การจัดสวัสดิการที่ดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจ สวัสดิการ หมายถึง ผลประโยชน์และบริการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดให้บุคลากรของหน่วยงาน เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานอย่างมีความสุข มีความพอใจกับงานสวัสดิการ อาจเป็นการให้เงินหรือให้เป็นบริการความสะดวกต่าง ๆ ก็ได้ แต่จะต้องเป็นการให้พิเศษเพิ่มเติมจากเงินเดือนหรือค่าจ้างปกติ สวัสดิการที่หน่วยงานจัดให้ อาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพความปลอดภัย ความสะดวกสบายต่าง ๆ การศึกษาและข่าวสาร ประกอบความรู้ ความมั่นคงในทางการเงิน การพักผ่อนหรือการันทนาการอื่น ๆ เป็นต้น

สรุป การเสริมสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีมีน้ำใจ เมตตา กรุณา ให้ความเป็นธรรมในทุก ๆ ด้าน และหน่วยงานควรจัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราว เพื่อจะได้ทราบปัญหาที่แท้จริงของพนักงาน ควรมีผู้เชี่ยวชาญคอยให้คำชี้แนะและให้คำปรึกษาอยู่เสมอ ให้โอกาสอันเท่าเทียมกันในอันที่จะสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงานและความสามารถ ให้มีความรู้สึกมั่นคงในชีวิตการงาน พนักงานก็จะมีระดับขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตและคุณภาพของงานเพิ่มขึ้นตามไปด้วย วิธีการเสริมสร้างขวัญในการทำงาน อาจจะได้โดยการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่อนโยบาย วัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานขององค์กร เพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน การกำหนดเงินเดือนและค่าจ้างที่เป็นธรรม ให้บำเหน็จรางวัล การมีสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา การจัดสวัสดิการที่ดี การจัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ประโยชน์ของขวัญกำลังใจ

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2545, หน้า 235) ได้กล่าวว่า การศึกษาขวัญกำลังใจในการทำงานนั้น จะมีประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน ดังนี้

1. จะเป็นเครื่องชี้บอกแก่ฝ่ายบริหารเกี่ยวกับระดับขวัญโดยทั่ว ๆ ไป การสำรวจขวัญกำลังใจจะบอกให้ทราบว่าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับงานของเขา งานส่วนไหนของเขาก่อให้เกิดความรู้สึกอย่างนั้น ความรู้สึกเช่นนั้นเกิดขึ้นที่แผนกหรือฝ่ายไหนและเป็นผู้รู้สึกของใครบ้าง นั้นหมายถึงว่า การสำรวจเป็นเครื่องมือวินิจฉัยที่สำคัญในการมองปัญหาของผู้ปฏิบัติงาน

2. การสำรวจขวัญกำลังใจทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่มีคุณค่า จะเกิดกระแสของการติดต่อสื่อสารในทุกทิศทาง เมื่อคนเราวางแผนสำรวจ ทำการสำรวจและปรึกษากันถึงผลที่จะเกิดขึ้น การติดต่อขึ้นเบื้องบนจะให้ผลเป็นพิเศษถ้าหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็น

3. ทำให้เจตคติดีขึ้น การสำรวจจะเป็นสิ่งที่ประกันความปลอดภัยเป็นเครื่องปลดปล่อยทางอารมณ์ เป็นโอกาสหนึ่งที่จะปลดปล่อยสิ่งที่กดทับจนอัดแน่นในอกออกไป การสำรวจแสดงถึงความสนใจอย่างซัดแจ้งของผู้บริหารในสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกที่ดีขึ้นต่อผู้บริหาร ที่สำคัญเหนือสิ่งใดก็คือเจตคติของฝ่ายบริหารมีแนวโน้มไปทางที่ดีขึ้น ทั้งนี้ก็เพราะเมื่อปัญหาพุดกันมาก ๆ เกี่ยวกับเจตคติ ทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงเรื่องขวัญกำลังใจ

4. เป็นวิธีการในการกำหนดการฝึกอบรมบางประการ โดยปกติการสำรวจนั้น ผู้ปฏิบัติงานจะได้รับโอกาสที่จะรายงานว่า พวกเขา รู้สึกว่าหัวหน้าของพวกเขาทำงานเป็นอย่างไร

5. การสำรวจอาจให้ประโยชน์แก่สภาพแรงงาน การโต้เถียงระหว่างฝ่ายบริหารกับสภาพแรงงานนั้นมักเป็นเรื่องของความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งโดยแท้จริงแล้วต่างฝ่ายต่างก็ไม่รู้ การสำรวจเป็นหนทางหนึ่งที่จะได้ความจริงนี้

เมตตา คันธา (2545, หน้า 15-16) ได้กล่าวถึงประโยชน์ที่มีต่อขวัญกำลังใจ คือ

1. ขวัญช่วยทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความร่วมมือกันในการทำงาน เพราะสมาชิกทุกคนมีความพอใจและมีกำลังใจที่จะกระตือรือร้นต่องานที่ทำ

2. สมาชิกขององค์การมีความกระตือรือร้นขยันหมั่นเพียรมีความตั้งใจทำงาน มีอารมณ์เบิกบาน ซึ่งย่อมส่งผลดีต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์การ

3. สมาชิกขององค์การมีความจงรักภักดีต่อผู้บริหารและองค์การ เนื่องจากสมาชิกได้รับความยุติธรรม สวัสดิการและความพอใจจากการทำงาน

4. สมาชิกขององค์การมีระเบียบวินัยพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและระเบียบต่าง ๆ ด้วยความพอใจ เนื่องจากสมาชิกมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

5. สมาชิกขององค์การไม่ลาออกหรือขาดงานบ่อย ๆ เนื่องจากสมาชิกมีความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การมีความมั่นคงและสามารถดำเนินกิจการได้ด้วยความราบรื่น ไม่มีอุปสรรคใด ๆ มาขัดขวาง

6. องค์การมีความเป็นปึกแผ่นหรือมีผลกำไรสูงหรือสามารถขยายกิจการขององค์การให้ได้มาตรฐานสากลได้สะดวกสบาย เนื่องจากสมาชิกให้ความร่วมมือและปฏิบัติภาระหน้าที่ของตนด้วยความรับผิดชอบ

7. สมาชิกขององค์กรมีความศรัทธามีความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจในองค์กรของตน เนื่องจากได้รับขวัญและกำลังใจที่ดีตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน

8. สมาชิกขององค์กรผู้บริหารและเจ้าขององค์กรต่างมีความสุขความสบายใจที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ถ้าสมาชิกให้ความร่วมมือที่องค์กรสามารถดำเนินกิจการไปด้วยดี สมาชิกทุกคนก็ย่อมได้รับสิ่งที่ติดตามไปด้วย ดังนั้น การสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นแก่สมาชิกทุกคนย่อมเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและเจ้าของกิจการพึงปฏิบัติร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดผลดีทั้ง 8 ประการดังกล่าว

สรุป ประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาขวัญกำลังใจ ทำให้ทราบความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ผู้ที่มีขวัญกำลังใจดีจะมีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ มีชีวิตชีวา มีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และถ้าบุคคลมีขวัญกำลังใจที่ไม่ดี พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นลักษณะหมดหวัง ท้อแท้หมดกำลังใจและทำงานไปอย่างไรประสิทธิภาพ

ข้อสังเกตที่แสดงว่าบุคคลมีขวัญกำลังใจดี

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134-135) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีขวัญจะมีพฤติกรรมต่อไปนี้

1. ด้านความกระตือรือร้นที่จะทำงานร่วมกัน เพื่อให้จุดมุ่งหมายขององค์กรบรรลุผล
2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร
3. ด้านระเบียบวินัย การปฏิบัติงานอยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามกฎข้อบังคับต่าง ๆ
4. ด้านความพยายาม แม้องค์กรจะมีปัญหาอย่างไรก็ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้น ๆ ให้ลุล่วง
5. ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน สภาวะที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง
6. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดธรรมดาของทั่วไป ทำให้เกิดแนวทางใหม่ ๆ ในการดำเนินชีวิตและหนทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาการทำงาน
7. ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล การมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์และความสอดคล้องกันของผู้ส่งสารแหล่งข้อมูลกับผู้รับสาร อันนำไปสู่ความหมายที่ร่วมกันสมบูรณ์แบบ

การวัดระดับขวัญกำลังใจ

ในการวัดระดับขวัญกำลังใจของบุคคลในองค์กรว่ามีระดับขวัญกำลังใจดีหรือไม่นั้น ได้แก่ การศึกษาการทำงานของบุคคลในองค์กรว่ามีความตั้งใจที่จะอุทิศเวลาและแรงกายของตนเองในการทำงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด เพราะการที่บุคคลใดจะตั้งใจปฏิบัติงานดีหรือไม่นั้น ก็ย่อมขึ้นอยู่กับความต้องการของเขาได้รับการตอบสนองหรือไม่ สำหรับวิธีการที่จะใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบระดับขวัญกำลังใจ อาจกระทำได้ 4 วิธีการตามที่ วิชล ฐระภาคพิบูล (2535, หน้า 26-28 อ้างถึงใน วิลาสินี สุวรรณภาพ, 2548, หน้า 19-20) อธิบายไว้ ดังนี้

1. การสังเกตการณ์ (Observation) การสังเกตการณ์เป็นวิธีที่ดีที่สุดในวิธีการวัดระดับขวัญกำลังใจ วิธีนี้ผู้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติการได้อย่างกว้างขวาง เนื่องจากผู้บังคับบัญชามีอำนาจปกครองควบคุมบังคับบัญชาอยู่แล้ว การสังเกตการณ์อาจจะร่วมสนทนาด้วยหรือสังเกตการณ์

2. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่มีประโยชน์ในทางวัดระดับขวัญกำลังใจ วิธีนี้เป็นวิธีการแบบเผชิญหน้า (Face to face) ระหว่างผู้สัมภาษณ์กับผู้ถูกสัมภาษณ์ แลกเปลี่ยนข่าวสารกันด้วยวาจา แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติต่าง ๆ แก่กันและกัน แต่การสัมภาษณ์จะไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจ ถ้าหากกระทำโดยไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และปราศจากการวางแผน รวมทั้งขาดความระมัดระวัง ข้อดีของการสัมภาษณ์ ก็คือ การสามารถใช้ความรู้สึกอันไวอีกทั้งยังกระทำได้อย่างครอบคลุม แต่มีข้อเสียคือสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย โดยเฉพาะการสัมภาษณ์กลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่

3. แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นวิธีการที่นิยมกันอย่างกว้างขวางวิธีหนึ่ง แบบสอบถามแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ การสำรวจแบบปรนัย (Objective surveys) เป็นการสร้างคำถามและคำตอบที่มีให้เลือก ผู้ตอบจึงเพียงแต่ทำเครื่องหมายในข้อที่ตนต้องการเท่านั้น สำหรับแบบหลังเป็นการตั้งคำถามแล้ว ปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานตอบคำถามด้วยถ้อยคำของเขาเองวิธีการวัดระดับขวัญกำลังใจ โดยใช้แบบสอบถามมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี ก็คือ วิธีการนี้เป็นวิธีการที่สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการน้อย เนื่องจากสามารถใช้ได้กับคนเป็นจำนวนมากโดยใช้เวลาอันสั้นและสามารถใช้เครื่องจักรประมวลได้ ส่วนข้อเสีย ก็คือ การใช้แบบสอบถามทำให้ไม่สามารถใช้ความรู้สึกอันไว (Sensitivity) ช่วยเก็บข้อมูลได้และขาดลักษณะครอบคลุมดังที่กล่าวมาแล้ว

4. การเก็บประวัติ (Record keeping) เป็นวิธีการที่จะอำนวยความสะดวกเป็นอันมาก หากได้กระทำอย่างเป็นระบบที่ดี ประวัติที่ควรเก็บรวบรวมไว้ควรมีเรื่องของการที่ขาดงานและการเหน็ดเหนื่อยในการปฏิบัติงาน โดยบันทึกไว้เป็นรายบุคคลอย่างย่อ ๆ ในบัตรและนำมาสรุปความลงในบัตร

ของหน่วยงานอีกครั้งหนึ่ง ในขณะที่เดียวกันประวัติควรให้แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของขวัญ กำลังใจด้วย เช่น การร้องทุกข์ การลงโทษทางวินัยเป็นต้น แต่ประวัติที่จะทำขึ้นต้องมีการปรับปรุง ให้ทันสมัยอยู่เสมอและเชื่อถือได้

สรุป การวัดระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลเป็นเครื่องมือเพื่อสำรวจ ความต้องการของบุคคลแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่มว่ามีความคิดเห็นและมีความต้องการอย่างไร ซึ่งเครื่องมือนี้จะเป็นตัวช่วยเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรให้แข็งแกร่งขึ้น รวมทั้งเสริมสร้าง ขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติตามความพึงพอใจ เพื่อจะเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพคุณภาพ และมุ่งหวังถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารสามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและทำสิ่งต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นตามแบบสำรวจก็จะ เป็น เครื่องมือหนึ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความสำเร็จขององค์กร

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงาน

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครูนั้น เป็นผลจากการศึกษาภาวะผู้นำจากอดีต ทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้น หลายทฤษฎี ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้มีจุดเด่นที่แตกต่างกัน แต่การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่ จะศึกษา ภาวะผู้นำ 2 ลักษณะ คือ พฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยหลายเล่ม และแนวคิดจากนักวิชาการด้านการศึกษาหลายท่าน ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน Blake and Mouton (1964) กล่าวว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติ ที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของ การตัดสินใจเลือกนโยบายวิธีการและกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพ ของการบริการ งานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิตมิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิต หรือต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับ และยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพ การทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์ซึ่งรูปแบบของการบริหาร แบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ ด้านทางสายกลาง และด้านทำงานเป็นทีม สอดคล้องกับงานวิจัยของเทพพร อินทร์อ่อน (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2

ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้ โรงเรียนจะมีคุณภาพมากขึ้นขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อครูมีขวัญกำลังใจดีก็จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลสูงขึ้นและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ แก้วประทีป (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 มีภาวะผู้นำรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับต่ำ 2) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ที่สังกัดโรงเรียนต่างกัน มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบายแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ที่มีประสบการณ์ต่างกันโดยรวม และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบตามสบาย แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การมากมีการใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

รัชชัย หอมยามเย็น (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายบุคคล พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจและตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

ภัททิพา ศรีสว่าง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน กับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก และวิเคราะห์รายด้านก็พบว่า อยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย แบ่งปัจจัยเป็น 2 ปัจจัย ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงาน และด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ปัจจัยค่าจูง ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากที่สุด ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน ยกเว้น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านนโยบายและบริหาร ด้านเงินเดือนและ ผลประโยชน์เหลืออยู่ อยู่ในระดับปานกลาง

สกุลศักดิ์ จันทลี (2553) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมพลธิการทหารบก ผลการศึกษา พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมพลธิการทหารบก โดยรวมในทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ความรับผิดชอบใน การปฏิบัติงาน ความมั่นคงต่อการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์องค์กรและสังคม ความพึงพอใจ ที่จะปฏิบัติงาน ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และความสำเร็จในการปฏิบัติงาน จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน กำลังใจของข้าราชการกรมพลธิการทหารบก แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่น ๆ ได้แก่ อายุ ระดับชั้นยศ สถานภาพสมรส วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ การทำงาน พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน

เทพพร อินทร์อ่อน (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งมั่นความสำเร็จเมื่อจำแนกตามความคิดเห็น ของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตาม สถานภาพ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามสถานภาพ พบว่า มีความแตกต่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย สกุลวิริยบุตร (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีด้านการสร้างบารมีค่าเฉลี่ยสูงสุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา และขนาดสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985, pp. 130-139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) แบบเชิงรับ (MBE-P) และการปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้ พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดนและเยอรมัน

Maitheru (1985, p. 2516-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ปรากฏผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Trichy and Devenna (1986 อ้างถึงใน ประยุทธ์ ชูสอน, 2548, หน้า 19-22) ได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ ๆ ซึ่งแตกต่างกันโดยกันสัมภพณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ การศึกษาเน้นไปที่ว่าผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (Transform) จากการศึกษา ทฤษฎีและเดอานนา ได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูปรวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่ความรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์การสนับสนุนหรือผลักดันให้มีความเปลี่ยนแปลงตามความต้องการ ดังนี้

1. รู้ถึงที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the need for change) สิ่งที่จะช่วยให้ผู้นำกระตุ้นให้สมาชิกมีการรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและนอกองค์กร รวมทั้งตัวคุกคามต่อความสำเร็จ คือ การตั้งคำถามที่ขัดแย้งต่อความเชื่อพื้นฐานหรือวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ เพื่อให้เกิดการแสวงหาคำตอบ การพัฒนาระบบติดตามดูแล โดยเฉพาะภายนอก เพื่อให้เป็นแหล่งให้ ข้อมูลหรือประเมินองค์กรว่ามีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อน การกระตุ้นส่งเสริมให้บุคลากร โดยเฉพาะผู้ปฏิบัติงานไปเยี่ยมชมองค์กรอื่นหรือดูงานประเทศอื่นและประเมินการปฏิบัติงาน เปรียบเทียบกับคู่แข่งเพื่อเกิดการเรียนรู้และปรับพฤติกรรมใหม่ ผู้นำในการแปรรูปจะต้องไม่ทำให้ผู้ถูกเปลี่ยนแปลงมีความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบหากการเปลี่ยนแปลงเกิดที่ผิดพลาดขึ้นมา แต่ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นใจให้เกิดแก่ทุกคนว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จมากขึ้น

2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ (Creating a new vision) ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายและความต้องการของสมาชิกส่วนใหญ่ ที่ต้องการให้เกิดหรือร่วมกันทำให้เกิดในอนาคต สิ่งที่สำคัญของวิสัยทัศน์นั้น และความแสดงออกในรูปของแนวคิดอย่างชัดเจนมากกว่าทางตัวงบประมาณ ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจและความปรารถนาร่วมกัน สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์นั้นควรเริ่มต้นด้วยตัวงาน พัฒนาวัตถุประสงค์ที่สำคัญตามลำดับ และสุดท้ายควรเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น

3. สร้างการยอมรับการเปลี่ยนทั้งองค์กร (Institutionalizing the change) ในการที่จะเปลี่ยนแปลงสิ่งสำคัญๆ โดยเฉพาะในองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมาก ผู้นำต้องหาวิธีการให้ผู้นำในระดับสูงสุดขององค์กรให้สนับสนุน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน เพื่อให้เป็น

ผู้กระตุ้นให้ผู้บริการที่ต้องเกี่ยวข้องในระดับต่างๆเห็นชอบร่วมกันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง นั้นผู้นำแบบแปลงรูปจะต้องรู้จักการสร้างการรวมตัว (Coalition) ของผู้บริหารในระดับสำคัญ (Key person) ทั้งภายในและภายนอก เพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนนั้น โดยต้องทำการวิเคราะห์ ไม่ว่าจะ เป็นโครงสร้าง นโยบาย กลยุทธ์ มาตรการการประเมินผล และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ สนับสนุน อย่างไรก็ตาม ทุกงานของกระบวนการแปลงรูป ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformer leadership) ที่มีประสิทธิภาพ ในการศึกษา พบว่า ผู้นำมีหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้เสี่ยงภัยที่สุ่มรอบคอบ (Risk taker) เชื่อและไวต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีผลต่อการทำงาน ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์ มีทักษะทางความคิด (Cognitive skill) และรู้แนวคิด เฉพาะแต่ละด้านรวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ปัญหา มีสัญชาตญาณที่จะสร้างวิสัยทัศน์ ๆ

Kendrick (1987, p. 1330-A) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลโดยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการ จนสามารถปรับปรุงสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

Randall (1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการศึกษาคู ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัย สุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จ ของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทายและการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบาย เพื่อนร่วมงาน ความรู้ ความสามารถในงานของ ผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

Yu (1991, p. 1234 อ้างถึงใน เทพพร อินทร์อ่อน, 2553) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครูศิลปะอุตสาหกรรมใน โรงเรียนมัธยมศึกษา ประเทศไต้หวัน (Taiwan, Republic of China) ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับของรายได้และตำแหน่งมีส่วนสนับสนุนอย่างสำคัญ ต่อความพึงพอใจในการทำงาน 2) ตำแหน่งงานเป็นตัวช่วยเสริมปัจจัยสำหรับภารกิจ เพื่อนร่วมงาน สถานภาพการทำงาน และการเตรียมสอนของครู 3) ระดับรายได้เป็นสิ่งจูงใจอย่างสำคัญต่อ องค์กรประกอบด้านสภาพการทำงาน เงินเดือน และความก้าวหน้าในอาชีพ 4) บรรดาตัวแปรทั้งหมด ที่ได้ทำการศึกษาวินิจฉัยปัจจัยด้านเพื่อนร่วมงาน เป็นตัวแปรที่สร้างความพึงพอใจให้กับครูมากที่สุด และในทางกลับกัน ปัจจัยด้านสภาพการทำงานเป็นตัวแปรที่สร้างความไม่พึงพอใจ ให้กับครู มากที่สุดเช่นกัน

Felton (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนระดับประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในฐานะที่เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของสถานศึกษา จำเป็นต้องมีทักษะการบริหารงานในโรงเรียน มีคุณธรรมจริยธรรม ใช้หลักการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาแก้ปัญหาเองได้ ซึ่งจะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เมื่อครูมีขวัญกำลังใจดีก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลสูงขึ้นและเกิดประสิทธิภาพในการบริหารสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ ภายใต้การนำหลักการบริหารงานที่ต้องมีภาวะผู้นำตามแนวคิดแบบตาข่ายการจัดการ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ซึ่งมีวิธีการดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำนวน 200 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 จำนวน 155 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยกำหนด โรงเรียนเป็นเกณฑ์การสุ่ม ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามโรงเรียน

โรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 2	6	6
โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 5	19	18
โรงเรียนวัดชากผักกูด	9	9
โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 4	27	25
โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 6	7	7
โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 9	6	6
โรงเรียนบ้านหนองระกำ	4	4
โรงเรียนชุมชนนิคมสร้างตนเอง จ.ระยอง 7	29	27
โรงเรียนนิคมสร้างตนเองจังหวัดระยอง 3	16	15
โรงเรียนวัดมาบข่า	32	30
โรงเรียนวัดกระเลท	8	8
รวม	200	155

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย ครั้งนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน มีข้อคำถาม จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหาร โรงเรียนทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งงาน เป็นหลัก ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ ด้านทางสายกลาง ด้านทำงานเป็นทีม ซึ่งผู้วิจัย ได้ศึกษามาจากแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน ประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของ Likert (1987) จำนวน 25 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมาย ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วย คำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านระเบียบวินัย ด้านความพยายาม ด้านแรงจูงใจ และความสนใจในงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษามาจากแนวคิดของปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134-135) ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของ Likert (1987) จำนวน 35 ข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและแปลความหมาย ผู้วิจัยกำหนดไว้ดังนี้

- 5 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามมีขั้นตอน และวิธีการสร้างเป็นไปตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิด และรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สร้างเป็นแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาโดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา
2. กำหนดนิยามศัพท์ตามเอกสารและงานวิจัยที่ศึกษาค้นคว้า เพื่อเป็นกรอบกำหนดการสร้างแบบสอบถาม
3. สร้างแบบสอบถามตามตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยให้ครอบคลุม โดยใช้ข้อมูลจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนนิยามศัพท์เป็นกรอบกำหนด
4. แบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้วเสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อที่จะได้พิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) เพื่อที่จะได้นำข้อที่ได้รับการพิจารณาและข้อเสนอแนะในด้านต่าง ๆ ผู้ทรงคุณวุฒิมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้มีความสมบูรณ์และเหมาะสม ซึ่งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4.2 ดร.สถาพร พฤษพิบูล อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4.3 นายณรงค์ ชื้อกำเนิด ผู้อำนวยการ โรงเรียนนิคมสร้างตนเอง จังหวัดระยอง 4

5. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วและได้รับความเห็นชอบจากประธานกรรมการและกรรมการที่ควบคุมงานนิพนธ์ไปทดสอบกับกลุ่มทดลองที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจของแบบสอบถามเป็นรายข้อในแต่ละด้าน ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ได้ค่าสหสัมพันธ์รายข้อ (r) ของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง .26-.89

6. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) จากการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ปรากฏว่าแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ได้ค่าความเชื่อมั่น .90

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นแล้วนำไปสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยขอหนังสือจากทางศูนย์นวัตกรรมการบริหาร และผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง โดยผู้วิจัยดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับตอบกลับคืน มาตรวจความสมบูรณ์ของการตอบ และนำข้อมูลที่ได้อภิเคราะห์ด้วยวิธีการทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาดำเนินการ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม แต่และให้ค่าน้ำหนักเป็นคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

2. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย กล่าวคือ หาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) วิเคราะห์เปรียบเทียบตามตัวแปรอิสระ และวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของตัวแปรตาม

3. เกณฑ์การแปลความหมายของระดับภาวะผู้นำ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

0.51-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เกณฑ์การแปลความหมายของระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 103)

4.51-5.00 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51-4.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

0.51-1.50 หมายถึง ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. เกณฑ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญและกำลังใจ

ในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้เกณฑ์การวัดความสัมพันธ์ของพวงรัดน์ ทวีรัตน์ (2543, หน้า 144)

5.1 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กัน

ในระดับสูง

5.2 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กัน

ในระดับค่อนข้างสูง

5.3 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กัน

ในระดับปานกลาง

5.4 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

5.5 ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้วิเคราะห์ความมุ่งหมายและสมมติฐานการศึกษาค้นคว้า โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2. ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยใช้โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนด สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจตรงกัน ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอ สัญลักษณ์ และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
p	แทน	ความน่าจะเป็น (Probability) ของความคลาดเคลื่อนในการทดสอบ สมมติฐาน
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาแจกแจงความถี่แบบ F (F -Distribution)
*	แทน	ค่าความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
X	แทน	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
X_1	แทน	ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานเป็นหลัก
X_2	แทน	ภาวะผู้นำแบบมุ่งคนเป็นหลัก
X_3	แทน	ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตำมุงคนต่ำ
X_4	แทน	ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง
X_5	แทน	ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีม
Y	แทน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
Y_1	แทน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความกระตือรือร้น
Y_2	แทน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความผูกพันต่อองค์กร
Y_3	แทน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านระเบียบวินัย
Y_4	แทน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความพยายาม
Y_5	แทน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน

Y_6 แทน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Y_7 แทน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิจัยตามผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเสนอผลตามลำดับ ซึ่งได้แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และจัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ดังตารางที่ 3-8

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	$n = 155$			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านมุ่งงานเป็นหลัก	3.70	0.88	มาก	4
2. ด้านมุ่งคนเป็นหลัก	3.79	0.86	มาก	3
3. ด้านมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ	3.63	0.92	มาก	5
4. ด้านทางสายกลาง	3.82	0.88	มาก	2
5. ด้านทำงานเป็นทีม	3.92	0.90	มาก	1
รวม	3.77	0.88	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ แบบทำงานเป็นทีม แบบทางสายกลาง แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งงานตำ่มุ่งคนต่ำ ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก

ภาวะผู้นำด้านมุ่งงานเป็นหลัก	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร โรงเรียนเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผูได้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม	3.65	0.94	มาก	4
2. ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำเพื่อประโยชน์ ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของ โรงเรียนที่กำหนดไว้	3.77	0.80	มาก	1
3. ผู้บริหาร โรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร	3.75	0.92	มาก	2
4. ผู้บริหาร ใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครู เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน	3.72	0.85	มาก	3
5. ผู้บริหาร โรงเรียนคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบ ผลสำเร็จมากที่สุด	3.62	0.90	มาก	5
รวม	3.70	0.88	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน สนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของ โรงเรียนที่กำหนดไว้ ผู้บริหาร โรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร และผู้บริหาร ใช้วาจาในการสนทนา เชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
ด้านมุ่งคนเป็นหลัก

ภาวะผู้นำด้านมุ่งคนเป็นหลัก	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครู และบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน	3.87	0.78	มาก	1
2. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการทำงานเป็นกระบวนการ ทำให้ ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา	3.75	0.92	มาก	4
3. ผู้บริหาร โรงเรียนสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการ และความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล	3.81	0.97	มาก	2
4. การแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครูพร้อมทั้งเต็มใจ รับข้อมูลย้อนกลับ	3.73	0.83	มาก	5
5. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์พบปะพูดคุยกับครู เป็นรายบุคคล	3.77	0.80	มาก	3
รวม	3.79	0.86	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านมุ่งคนเป็นหลัก โดยรวมและรายข้อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน
มีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ผู้บริหาร โรงเรียน
สนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล และผู้บริหาร
โรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์พบปะพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่
การแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครูพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
ด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ

ภาวะผู้นำด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารโรงเรียนขอให้ครูปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้	3.62	0.94	มาก	3
2. ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการกำกับดูแลการทำงานของครูให้ดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย	3.59	0.80	มาก	5
3. ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถของแต่ละบุคคล	3.69	0.97	มาก	1
4. ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ครูปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง	3.67	0.99	มาก	2
5. ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูช่วยในการตัดสินใจ	3.60	0.90	มาก	4
รวม	3.63	0.92	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ครูปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง และผู้บริหารโรงเรียนขอให้ครูปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการกำกับดูแลการทำงานของครูให้ดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านทางสายกลาง

ภาวะผู้นำแบบทางสายกลาง	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาค และเท่าเทียมกัน	3.85	0.94	มาก	1
2. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการเสริมแรงจูงใจให้ครูและบุคลากร ร่วมกันพัฒนางาน	3.83	0.80	มาก	2
3. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรม แก่ครูทุกคน โดยเท่าเทียมกัน	3.82	0.92	มาก	3
4. ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม เพื่อพัฒนาความรู้โดยเสมอภาค	3.81	0.85	มาก	4
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน แก่ครูและบุคลากรทุกคน	3.80	0.90	มาก	5
รวม	3.82	0.88	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านทางสายกลาง โดยรวมและรายชื่ออยู่ใน ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติต่อ ครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ผู้บริหาร โรงเรียนมีการเสริมแรงจูงใจให้ครูและบุคลากร ร่วมกันพัฒนางาน และผู้บริหาร โรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูทุกคน โดยเท่าเทียมกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ในการทำงานแก่ครูและบุคลากรทุกคน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน
กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
ด้านทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำด้านทำงานเป็นทีม	n = 155			
	\bar{X}	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเกิดความสัมพันธ์ร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำงาน	3.90	0.94	มาก	4
2. ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ในองค์กรได้เป็นอย่างดี	3.96	0.87	มาก	1
3. ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ในการทำงานอย่างเต็มที่	3.94	0.92	มาก	2
4. ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการทำงาน เป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน	3.93	0.85	มาก	3
5. ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกันเป็น หมู่คณะ	3.89	0.90	มาก	5
รวม	3.92	0.90	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายชื่อ
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน
มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกระตุ้น
ให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วม
ของครูในการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียน
สนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยการหาคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน แล้วนำค่าไปเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และจัดระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ดังตารางที่ 8-15

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู	n = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ด้านความกระตือรือร้น	3.74	0.83	มาก	4
2. ด้านความผูกพันต่อองค์กร	3.75	0.76	มาก	3
3. ด้านระเบียบวินัย	3.70	0.74	มาก	6
4. ด้านความพยายาม	3.68	0.76	มาก	7
5. ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน	3.78	0.90	มาก	2
6. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.73	0.78	มาก	5
7. ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล	3.82	0.84	มาก	1
รวม	3.74	0.80	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความกระตือรือร้น ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านระเบียบวินัย ส่วนอันดับสุดท้าย ด้านความพยายาม

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1
ด้านความกระตือรือร้น

ด้านความกระตือรือร้น	<i>n</i> = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. งานที่ท่านได้รับมอบหมายในขณะนี้ท่านสามารถปฏิบัติได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี	3.72	0.94	มาก	4
2. ท่านรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	3.78	0.84	มาก	1
3. ท่านไม่ลาหยุดราชการโดยไม่จำเป็น	3.75	0.60	มาก	2
4. บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	3.74	0.85	มาก	3
5. งานที่ท่านทำได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย	3.69	0.90	มาก	5
รวม	3.74	0.83	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 ด้านความกระตือรือร้น โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ท่านไม่ลาหยุดราชการโดยไม่จำเป็น และบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ งานที่ท่านทำได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง
เขต 1 ด้านความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความผูกพันต่อองค์กร	<i>n</i> = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้บริหารได้มอบหมาย	3.79	0.72	มาก	1
2. ท่านรู้สึกมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ได้ยาวนานเท่าที่ ต้องการ	3.71	0.64	มาก	5
3. ท่านมีความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายของ ผู้บริหาร	3.77	0.77	มาก	3
4. ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร และเพื่อนร่วมงาน ของท่าน	3.72	0.85	มาก	4
5. ท่านรู้สึกว่าท่านมีส่วนช่วยให้งานต่าง ๆ ขององค์กรประสบ ความสำเร็จ	3.78	0.84	มาก	2
รวม	3.75	0.76	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้บริหารได้มอบหมาย ท่านรู้สึกว่าท่านมีส่วนช่วยให้งานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ และท่านมีความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านรู้สึกมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ได้ยาวนานเท่าที่ ต้องการ

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง
เขต 1 ด้านระเบียบวินัย

ด้านระเบียบวินัย	<i>n</i> = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. องค์กรของท่านมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน	3.68	0.68	มาก	4
2. ท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้	3.71	0.77	มาก	3
3. การปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่กัน	3.67	0.76	มาก	5
4. ท่านเชื่อฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	3.74	0.75	มาก	1
5. ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ	3.72	0.72	มาก	2
รวม	3.70	0.74	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านระเบียบวินัย โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเชื่อฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ และท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีการก้าวก่ายหน้าที่กัน

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง
เขต 1 ด้านความพยายาม

ด้านความพยายาม	<i>n</i> = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. งานที่ท่านทำเหมาะสมกับบุคลิกภาพและความสามารถ ของท่าน	3.66	0.63	มาก	4
2. ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนสำเร็จแม้งานนั้นท่านจะไม่ถนัด	3.73	0.85	มาก	1
3. ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรม ของโรงเรียนอยู่เสมอ	3.71	0.81	มาก	2
4. ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด	3.68	0.66	มาก	3
5. ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ	3.65	0.84	มาก	5
รวม	3.68	0.76	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความพยายาม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จแม้งานนั้นท่านจะไม่ถนัด ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอ และท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง
เขต 1 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน

ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน	<i>n</i> = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้ และความสามารถ	3.85	0.94	มาก	1
2. งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.82	0.87	มาก	3
3. ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.70	0.92	มาก	4
4. วัสดุ อุปกรณ์ในการการทำงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวก ที่จะนำไปใช้	3.69	0.85	มาก	5
5. ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ	3.84	0.90	มาก	2
รวม	3.78	0.90	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านมีแรงจูงใจและความสนใจ
ในงาน โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก
ได้แก่ ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้และความสามารถ ท่านปฏิบัติงาน
ตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ และงานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้า
ในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ในการการทำงานมีจำนวนเพียงพอ
และสะดวกที่จะนำไปใช้

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง
เขต 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	n = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ทำทนายและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.77	0.71	มาก	1
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพ ท่านได้อย่างเต็มที่	3.71	0.73	มาก	4
3. ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา	3.75	0.67	มาก	2
4. ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น	3.74	0.93	มาก	3
5. ท่านได้รับสนับสนุนในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.69	0.87	มาก	5
รวม	3.73	0.78	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ทำทนายและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา และท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับสนับสนุนในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล	n = 155		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความสนิทสนมและเป็นกันเอง	3.85	0.79	มาก	1
2. เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อถือในผลการปฏิบัติงานของท่าน	3.81	0.84	มาก	4
3. ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน	3.83	0.77	มาก	2
4. เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี	3.82	0.93	มาก	3
5. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.79	0.87	มาก	5
รวม	3.82	0.84	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความสนิทสนมและเป็นกันเอง ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องงานเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 สถิติที่ใช้ คือ การทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมน้ำอ้น สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู															
	Y ₁		Y ₂		Y ₃		Y ₄		Y ₅		Y ₆		Y ₇		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
ด้านมุ่งงานเป็นหลัก (X1)	.55*	.00	.51*	.00	.46*	.00	.61*	.00	.62*	.00	.63*	.00	.65*	.00	.65*	.00
ด้านมุ่งคนเป็นหลัก (X2)	.67*	.00	.54*	.00	.50*	.00	.67*	.00	.72*	.00	.71*	.00	.74*	.00	.74*	.00
ด้านมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ (X3)	.71*	.00	.63*	.00	.51*	.00	.57*	.00	.67*	.00	.65*	.00	.73*	.00	.73*	.00
ด้านทางสายกลาง (X4)	.54*	.00	.54*	.00	.51*	.00	.54*	.00	.52*	.00	.53*	.00	.61*	.00	.61*	.00
ด้านทำงานเป็นทีม (X5)	.70*	.00	.55*	.00	.57*	.00	.64*	.00	.68*	.00	.67*	.00	.74*	.00	.74*	.00
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	.80*	.00	.73*	.00	.67*	.00	.79*	.00	.74*	.00	.81*	.00	.78*	.00	.88*	.00

* $p < .05$

จากตารางที่ 16 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูกลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 ใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 155 คน เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1987) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน มีข้อคำถามจำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ ด้านทางสายกลาง ด้านทำงานเป็นทีม และแบบสอบถามเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู มีข้อคำถามจำนวน 35 ข้อ ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง 7 ด้าน คือ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านระเบียบวินัย ด้านความพยายาม ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ซึ่งมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .26 ถึง .89 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .90 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติพื้นฐาน 2 สถิติ คือ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมนพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านทำงานเป็นทีม ด้านทางสายกลาง ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งงานตำมมุ่งคนต่ำ ตามลำดับ

1.1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็น

ของครูและบุคลากร และผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนคาดหวังในการปฏิบัติงานของครู ให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด

1.2 ด้านมุ่งคนเป็นหลัก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ผู้บริหาร โรงเรียนสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล และผู้บริหาร โรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์พบปะพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ การแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครูพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ

1.3 ด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหาร โรงเรียนมอบหมายให้ครูปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง และผู้บริหาร โรงเรียนขอให้ครูปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมีวิธีการกำกับดูแลการทำงานของครูให้ดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย

1.4 ด้านทางสายกลาง โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ผู้บริหาร โรงเรียนมีการเสริมแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนางาน และผู้บริหาร โรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่ครูและบุคลากรทุกคน

1.5 ด้านทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ด้านแรงจูงใจและ

ความสนใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความกระตือรือร้น ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านระเบียบวินัย ด้านความพยายาม ตามลำดับ

2.1 ด้านความกระตือรือร้น โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ท่านไม่ลาหยุดราชการโดยไม่จำเป็น และบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ งานที่ท่านได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

2.2 ด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้บริหารได้มอบหมาย ท่านรู้สึกว่าคุณมีส่วนช่วยให้งานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ และท่านมีความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านรู้สึกมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ได้นานเท่าที่ต้องการ

2.3 ด้านระเบียบวินัย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ท่านปฏิบัติตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ และท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีการก้าวท้าวหน้าทีเกิน

2.4 ด้านความพยายาม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จแม้งานนั้นท่านจะไม่ถนัด ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอ และท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ

2.5 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้และความสามารถ ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ และงานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ในการการทำงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำไปใช้

2.6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา และท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับสนับสนุนในการฝึกอบรมและศึกษาคูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

2.7 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บรรยาภาสการทำงานในโรงเรียน มีความสนิทสนมและเป็นกันเอง ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากการศึกษาตามจุดมุ่งหมายของการวิจัย กรอบแนวคิด และสมมติฐานของการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 โดยรวม 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านทำงานเป็นทีม ด้านทางสายกลาง ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งงานตำ่ มุ่งคนต่ำ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการสนับสนุนและให้ขวัญกำลังใจกับครู ทำให้ระบบการทำงานไม่ติดขัดเนื่องจากครูกับผู้บริหารมีความเข้าใจกันดี โดยจะไม่เข้มงวดในการทำงานมากนัก แต่ทุกคนจะต้องปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ และส่งงานตามระยะเวลาที่กำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของ Blake and Mouton (1964) กล่าวว่า แบบพฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายการจัดการประกอบด้วยพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับการผลิต หมายถึง การที่ผู้นำสนใจในสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพของการตัดสินใจเลือกนโยบายวิธีการ และกระบวนการผลิต การให้ทีมงานวิจัยเกี่ยวกับการผลิต คุณภาพของการบริการงานที่มีประสิทธิภาพ และปริมาณของผลผลิต มิติที่ผู้นำมุ่งให้ความสนใจต่อคนผลิตหรือต่อผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเต็มใจยอมรับในเป้าหมายของงาน ผู้นำยอมรับและยกย่องในเกียรติของลูกน้อง ศรัทธาในความรับผิดชอบระหว่างลูกน้องกับตนเอง จัดสภาพการทำงานที่ดีให้ และพยายามสร้างความพอใจในการมีความสัมพันธ์ ผู้นำตามความคิดนี้จะวัดที่คุณภาพของคนและผลผลิตของงาน และพบว่าลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมด้านทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของรัชชัย หอมยามเย็น (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับภคทิตา ศรีสว่าง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านมุ่งมั่นเป็นหลัก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร และผู้บริหารใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มอำเภอพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 มีระบบการติดตามงานและให้ความช่วยเหลือในการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อจะได้ส่งงานได้ตามกำหนดเวลา อีกทั้งยังมีการมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างชัดเจน สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชชัย หอมยามเย็น (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านมุ่งคนเป็นหลัก โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ผู้บริหารโรงเรียนสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล และผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์พบปะพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ การแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครู พร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ ทั้งนี้เพราะว่าผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กรส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ สอดคล้องกับแนวคิดของสราญรัตน์ จันทะมล (2548, หน้า 13) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งที่ไม่ใช่ลักษณะการบังคับต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้าง

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบท สถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันและต่างส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของภักทิพา ศรีสว่าง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านมุ่งมั่นตำม่งคนตำ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ครูปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง และผู้บริหารโรงเรียนขอให้ครูปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการกำกับดูแลการทำงานของครูให้ดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น และมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถของแต่ละบุคคล ทำให้ครูสามารถปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Likert (1967) ด้านแบบปรึกษาหารือ (Consultative democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบที่มีส่วนรวม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย สกฤตวิริบุตร (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านทางสายกลาง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ผู้บริหารโรงเรียนมีการเสริมแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนางานและผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ส่วนอันดับ

สุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่ครูและบุคลากรทุกคน สอดคล้องกับแนวคิดของ McGregor (1960) เป็นนักจิตสังคมจิตสังคมอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวกับข้อกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของชวัชชัย หอมยามเย็น (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

1.5 ด้านทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี ผู้บริหาร โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ และผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครูในการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหาร โรงเรียนสนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ทั้งนี้เพราะว่าผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์กรและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุกผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติ ตามอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสุริย์ภรณ์ ทรศนิยากร (2541, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลที่มีอยู่ต่อผู้ร่วมงานในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยการจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดแรงจูงใจภายใน เพื่อให้ผู้ร่วมงานพึงพอใจให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันด้วยความเต็มใจ และใช้ความพยายามของตนในการปฏิบัติงานโดยทุ่มเทกำลังความคิด กำลังกายความรู้ความสามารถในการช่วยกันแก้ปัญหา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย สฤตวิริยบุตร (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา สังกัดเครือข่ายอริยมงคลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความกระตือรือร้น ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านระเบียบวินัย ด้านความพยายาม ตามลำดับ สอดคล้องกับแนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134) กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่น และในทางตรงข้ามคนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของความเฉื่อยชา ความเฉเมย ความหวาดระแวง ขวัญกำลังใจจึงเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ครูที่มีขวัญกำลังใจดีจึงสังเกตได้จากความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เต็มใจปฏิบัติตามกฎข้อบังคับของหน่วยงาน พยายามปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของเทพพร อินทร์อ่อน (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีแรงจูงใจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความกระตือรือร้น โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ท่านไม่ลาหยุดราชการโดยไม่จำเป็น และบุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ งานที่ท่านทำได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 134) กล่าวไว้ว่า ขวัญเป็นสถานการณ์ทางจิตใจที่แสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความหวัง ความกล้า ความเชื่อมั่นและในทางตรงข้ามคนที่ปราศจากขวัญแสดงออกในรูปของ ความเฉื่อยชา ความเฉเมย ความหวาดระแวง สอดคล้องกับงานวิจัยของสกุลศักดิ์ จันทสี (2553) ศึกษาเรื่อง ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมพลาธิการทหารบก ผลการศึกษา พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมพลาธิการทหารบก โดยรวมในทุก ๆ ด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้บริหารได้มอบหมาย คือ ท่านรู้สึกว่าคุณมีส่วนช่วยให้งานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ และท่านมีความรู้สึก

มั่นใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายของผู้บริหาร ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านรู้สึกมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ได้ไม่นานเท่าที่ต้องการ สอดคล้องกับเมตตา คันธา (2545, หน้า 9) ได้สรุปไว้ว่าขวัญ ก็คือ ความรู้สึกความตั้งใจ และแรงจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจและมานะบากบั่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป้าหมายกลุ่ม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของเทพพร อินทร์อ่อน (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีพฤติกรรมแบบมุ่งมั่นความสำเร็จ เมื่อจำแนกตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามสถานภาพ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน

2.3 ด้านระเบียบวินัย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเชื่อฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ และท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีการก้าวก่ายหน้าทีกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ Jucius (1967 อ้างถึงใน ภัทริยา มุลาสินน์, 2554) ให้ความเห็นว่าคุณขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรง อันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของสมชาย สกวลวิชัยบุตร (2554) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความพยายาม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จแม้งานนั้นท่านจะไม่ถนัด ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอ และท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในช่วงเวลาที่กำหนด ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ สอดคล้องกับแนวคิดของ Flippo

(1988) ขวัญ คือ ท่าทีหรือพฤติกรรมบุคคลหรือกลุ่มคนที่ร่วมแรงใจกันทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยไม่ย่อท้อและตั้งใจร่วมมือประสานกันในการทำงานเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเทพพร อินทร์อ่อน (2553) ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน เมื่อจำแนกตามประเภทการทำงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้และความสามารถ ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ และงานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ในการทำงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำไปใช้ สอดคล้องกับแนวคิดของพรนพ พุกกะพันธุ์ (2545, หน้า 228) กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง ความพึงพอใจร่วมกันของคนทำงานแต่ละคนที่ได้รับจากงานของเขา เช่น จากเพื่อนร่วมงานจากผู้บังคับบัญชา จากหน่วยงานและจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีส่วนสัมพันธ์กับบุคลิกลักษณะของแต่ละคนด้วย ขวัญเป็นสิ่งที่เกี่ยวพันกับความรู้สึกในเรื่องสวัสดิภาพ ความปลอดภัย ความพึงพอใจ และความสบายใจของผู้ปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Maithetu (1985, p. 2516-A) ได้วิจัยเกี่ยวกับการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุด ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ส่วนแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานะของอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

2.6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แม้ว่าจะพบปัญหา และท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับสนับสนุนในการฝึกอบรมและศึกษาคูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของเมตตา คันธา (2545, หน้า 9) ได้สรุปไว้ว่า ขวัญ ก็คือ ความรู้สึกความตั้งใจ และแรงจูงใจที่เป็นแรงกระตุ้นให้หมู่สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ และมานะบากบั่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่เป้าหมายกลุ่ม สอดคล้องกับความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ ขวัญยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Randall (1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง

ความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการศึกษาครู ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยเชิงใจ มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยเชิงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ทำทนายและการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบาย เพื่อนร่วมงาน ความรู้ ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เจื้อนใจของงาน

2.7 ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บรรยาการการทำงานในโรงเรียน มีความสนิทสนมและเป็นกันเอง ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน และเมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Jucius (1967 อ้างถึงใน กัทริยา มุลาลินน์, 2554) ให้ความเห็นว่า ขวัญในการปฏิบัติงานเป็นเจตคติแห่งจิตใจ น้ำใจ ระดับความเป็นอยู่และภาวะของอารมณ์ในแต่ละบุคคลที่เป็นสมาชิกกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหาร โดยตรงอันจะส่งผลกระทบต่อความตั้งใจ ความร่วมมือ และความสนใจในการปฏิบัติงานลูกจ้างทั้งหมด ให้ความเต็มใจที่จะร่วมมือประสานงานกัน กำลังใจ หรือทัศนคติของพวกลูกจ้างนั้นนับว่า มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรมากกว่าเครื่องมือเครื่องใช้หรือเทคนิคต่าง ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของภักทิพา ศรีสว่าง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้ เพราะว่าการทำงานของโรงเรียนจะสำเร็จได้ต้องใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังต้องมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูเนื่องจากครูเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะบอกได้ว่างานจะสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่เพราะครูคือผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น เมื่อทุกอย่างมีความเข้าใจกันงานก็จะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ จึงทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ ประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีกันทางบวกที่ระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ที่ระดับ .05 สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตรพร แพรสา (2556) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสุริย์พร ศรีวัฒนะ (2549) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับเทพพร อินทร์อ่อน (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับดำรง ศรีอร่าม (2543) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีความสัมพันธ์พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 12 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาระยอง เขต 1 ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวม 5 ด้าน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามส่วนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านทำงานเป็นทีม ด้านทางสายกลาง ด้านมุ่งคนเป็นหลัก ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ ตามลำดับ

1.1 ด้านมุ่งงานเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนควรคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร และให้อิสระในการปฏิบัติงานตามความสามารถของบุคคล

1.2 แบบมุ่งคนเป็นหลัก ผู้บริหารโรงเรียนควรกำหนดแนวทางสนับสนุน เพื่อช่วยเหลือครูพร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ

1.3 แบบมุ่งงานตำมุงคนตำ ผู้บริหารโรงเรียนควรถูกกำหนดวิธีการกำกับดูแลการทำงานของครูให้ดำเนินไปตามที่มุ่งหมายอย่างชัดเจน

1.4 แบบทางสายกลาง ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่ครูและบุคลากรทุกคน

1.5 แบบทำงานเป็นทีม ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันในองค์กร

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล รองลงมา ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความกระตือรือร้น ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านระเบียบวินัย ส่วนอันดับสุดท้าย ด้านความพยายาม

2.1 ด้านความกระตือรือร้น ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร เมื่อองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีงานต่าง ๆ ที่ท่านทำได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย

2.2 ด้านความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารควรมีการเสริมแรงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรและรู้สึกมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ได้ยาวนาน

2.3 ด้านระเบียบวินัย ผู้บริหารโรงเรียนควรออกคำสั่งการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ชัดเจนจะได้ไม่มีการก้าวก่ายหน้าทีกัน เพื่อลดความขัดแย้งในองค์กร

2.4 ด้านความพยายาม ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาโดยการฝึกอบรมให้ครูมีคุณธรรมจริยธรรม โดยเน้นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน จะส่งผลให้ครูปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ

2.5 ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูใช้สื่อในการสอน โดยการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ในการการทำงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำไปใช้

2.6 ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

2.7 ความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะ ควรยกย่องชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานได้สำเร็จเพื่อให้ครูเกิดความภาคภูมิใจที่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านที่ระดับสูง ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูในด้านต่าง ๆ ที่จะทำให้เกิดขวัญกำลังใจให้สูงขึ้นต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงานตำมุงคนตำ เพื่อให้การบริหารงานในสถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความพยายาม เพื่อส่งเสริมให้ครูเกิดขวัญกำลังใจมากยิ่งขึ้น
3. ควรศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านมุ่งงานเป็นหลักมีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูด้านระเบียบวินัยอย่างไร

บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2546). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา*. ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กฤตกร ชลวิสุทธ์. (2544). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูการบิน โรงเรียนการบิน กองทัพอากาศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จิตรพร แพรสา. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสหวิทยาเขตระยอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. ม.ป.ท.
- ชุมพล พงษากลาง. (2548). *ขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเขตสำนักงานพื้นที่การศึกษาหนองคาย*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เทพพร อินทร์อ่อน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธร สุนทรายุทธ. (2543). *หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัช บุญยมณี. (2547). *ภาวะผู้นำ*. พิษณุโลก: คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2550). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ประยุทธ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเสริฐ แก้วประทีป. (2549). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2545). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7).
กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภักติพา ศรีสว่าง. (2551). *ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทริยา มุลาลินันท์. (2554). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มาลี จุฑา. (2542). *จิตวิทยาการเรียนการสอน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์.
- เมตตา คันธา. (2545). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สถาบันเวชศาสตร์การบิน กรมแพทย์ทหารอากาศ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยุพา เสนาะพิน. (2546). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลการบริหารงานคุณภาพโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ระวีง เนตรโพธิ์แก้ว. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์ในองค์กร*. กรุงเทพฯ: พัทธอักษร.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ = Leadership*. กรุงเทพฯ: Diamond in business world.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์การพิมพ์.
- ราตรี ศรีเมือง. (2558). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เรียมจิต พันพิทักษ์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา ในกลุ่มเครือข่าย อำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิลาลินี สุวรรณภาพ. (2548). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ กรมกิจการพลเรือนทหารเรือ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *การวิจัยตลาด: ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.
- สกุลศักดิ์ จันทลี. (2553). *ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการกรมพลศึกษาทหารบก*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชาย สกุลวิริยบุตร. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมยศ นาวิการ. (2547). *การบริหาร: การพัฒนาองค์กร และการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สรายุรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. รายงานการศึกษาอิสระการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 1. (2558). *ข้อมูลพื้นฐาน*. เข้าถึงได้จาก <http://rayong1.go.th/main/index.php/component/content/article/49-1/3692---1->
- สุรีย์พร ศรีวัฒนะ. (2549). *ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุรีย์ภรณ์ ทรรศนิยากร. (2541). *ภาวะผู้นำกับวิวัฒนาการขององค์กร: กรณีศึกษาโรงเรียนสหศาสตร์ศึกษา อำเภอเมืองเชียงราย*. เชียงใหม่: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- เสนาะ ดิยาวี. (2535). *หลักการบริหาร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉราวรรณ จุพานันท์. (2558). *ปัญหาขวัญกำลังใจต่อการโยกย้ายและแนวทางเสริมสร้างขวัญกำลังใจของข้าราชการครูในอำเภอเขาชะเมา จังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อานันท์ ปันยารชุน. (2544). *ผู้นำคือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เอกรัตน์ เปาอินทร์. (2542). *ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของเจ้าหน้าที่ชุดปฏิบัติการปราบปรามยาเสพติดของกองบัญชาการตำรวจนครบาล*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Blake, R. R., & Mouton, T. S. (1964). *The managerial Houton*. Tex: Gulf.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flippo, E. (1988). *Principles of personnel management*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1996). *Management of organizational behavior* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kendrick, J. A. (1987). The emergence of transactional leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. *Dissertation Abstracts International*, 12(49), 1330-A.
- Kingsbury, J. B. (1957). *Personnel administration for Thai students*. Bangkok: Institute of Public Administration, Thammasat University.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3).
- Likert, R. (1967). *The human organ: Its management value*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1987). From production and employ centerness to system 1-4. *Journal of Management*, 10.
- Maitheru, F. P. (1985). A study of teacher motivation at work with special reference to Indonesia. *Dissertation Abstracts International*, 45(9), 2516-A.
- Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McGregor, D. M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Ouchi, W. G. (1991). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley.
- Randall, C. M. (1987). Job satisfaction of chief administrative officers of teacher education programs. *Dissertation Abstracts International*, 48(7), 21-A.

Reddin, W. J. (1970). *Managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Trewatha, R. L., & Newport, G. M. (1982). *Management*. Plano Texas: Business Publication.

Yoder, D. (1959). *Personnel principles and policies*. Tokyo: Maruzen.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว. 54750

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

27 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงการวิจัย
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวพรทิพย์ ไกยสิทธิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57921068 ได้มีความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าว เป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของ นิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

ภารดี อนันต์นาวิ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว. 551

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

30 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวพรทิพย์ ไกยสิทธิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57921068 ได้มีความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

ภารดี อนันต์นาวี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว. 552

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

30 กรกฎาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวพรทิพย์ ไกยสิทธิ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 57921068 ได้มีความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ระยอง เขต 1 โดยมีผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

ภารดี อนันต์นาวิ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครู กลุ่มโรงเรียนนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 แบ่งข้อคำถามออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
 - ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูกลุ่มโรงเรียนนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1
3. โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามความคิดเห็นของท่านเพื่อความสมบูรณ์ในการวิเคราะห์ข้อมูล ความเห็นของผู้ตอบทุกข้อจึงมีคุณค่าและถือว่าเป็นความลับเฉพาะของบุคคล
4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นางสาวพรทิพย์ ไกยสิทธิ์

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด และขอความกรุณาตอบทุกข้อด้วยตัวท่านเอง ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยพิจารณาตามเกณฑ์มีดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานในระดับมากที่สุด
 4 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานในระดับมาก
 3 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานในระดับปานกลาง
 2 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานในระดับน้อย
 1 หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตนหรือปฏิบัติงานในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	ด้านมุ่งงานเป็นหลัก					
1.	ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติตาม					
2.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมให้สำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียนที่กำหนดไว้					
3.	ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับฟังความคิดเห็นของครูและบุคลากร					
4.	ผู้บริหารใช้เวลาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์กระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของการพัฒนางาน					
5.	ผู้บริหารโรงเรียนคาดหวังในการปฏิบัติงานของครูให้ประสบความสำเร็จมากที่สุด					
	ด้านมุ่งคนเป็นหลัก					
6.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูและบุคลากรทุกคน โดยเท่าเทียมกัน					
7.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการทำงานเป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่นและศรัทธา					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
8.	ผู้บริหารโรงเรียนสนใจและให้ความใส่ใจแก่ความต้องการและความสามารถพิเศษของครูเป็นรายบุคคล					
9.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์พบปะพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล					
10.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการสร้างปฏิสัมพันธ์พบปะพูดคุยกับครูเป็นรายบุคคล					
	ด้านมุ่งงานตำมุงคนต่ำ					
11.	ผู้บริหารโรงเรียนขอให้ครูปฏิบัติงานตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้					
12.	ผู้บริหารโรงเรียนมีวิธีการกำกับดูแลการทำงานของครูให้ดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย					
13.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายงานให้ครูตามความสามารถของแต่ละบุคคล					
14.	ผู้บริหารโรงเรียนมอบหมายให้ครูปฏิบัติงานและแสดงความคิดเห็นในทุกเรื่อง					
15.	ผู้บริหารโรงเรียนให้ครูช่วยในการตัดสินใจ					
	ด้านทางสายกลาง					
16.	ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน					
17.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการเสริมแรงจูงใจให้ครูและบุคลากรร่วมกันพัฒนางาน					
18.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความยุติธรรมและให้ความเป็นธรรมแก่ครูทุกคนโยเท่าเทียมกัน					
19.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้โดยเสมอภาค					
20.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานแก่ครูและบุคลากรทุกคน					

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
21.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ทุกฝ่ายเกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน					
22.	ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในองค์กรได้เป็นอย่างดี					
23.	ผู้บริหารโรงเรียนมีการกระตุ้นให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ในการทำงานอย่างเต็มที่					
24.	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมการมีส่วนร่วมของครู ในการทำงานเป็นกลุ่มสู่เป้าหมายที่ตรงกัน					
25.	ผู้บริหารโรงเรียนสนับสนุนให้ครูทำงานและอยู่ร่วมกัน เป็นหมู่คณะ					

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
คำชี้แจง**

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง □ ซึ่งตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด
และขอความกรุณาตอบทุกข้อด้วยตัวท่านเอง ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามโดยพิจารณาตามเกณฑ์
มีดังนี้

- 5 หมายถึง มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
	ด้านความกระตือรือร้น					
1.	งานที่ท่านได้รับมอบหมายในขณะนี้ท่านสามารถปฏิบัติ ได้สำเร็จลุล่วงด้วยดี					
2.	ท่านรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
3.	ท่านไม่ลาหยุดราชการโดยไม่จำเป็น					
4.	บุคลากรทุกคนมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
5.	งานที่ท่านทำได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย					
	ด้านความผูกพันต่อองค์กร					
6.	ท่านสามารถทำงานได้สำเร็จตามที่ผู้บริหารได้มอบหมาย					
7.	ท่านรู้สึกมั่นใจว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนี้ได้ยาวนานเท่าที่ ต้องการ					
8.	ท่านมีความรู้สึกมั่นใจในการปฏิบัติงานตามนโยบายของ ผู้บริหาร					
9.	ท่านมีความรู้สึกรักและผูกพันกับองค์กร และเพื่อนร่วมงาน ของท่าน					

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของคุณ	ระดับการปฏิบัติ				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
10.	ท่านรู้สึกว่าคุณมีส่วนช่วยให้งานต่าง ๆ ขององค์กรประสบความสำเร็จ					
	ด้านระเบียบวินัย					
11.	องค์กรของท่านมีนโยบายและวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน					
12.	ท่านปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่วางไว้					
13.	การปฏิบัติงานในโรงเรียนไม่มีการก้าวหน้าที่กัน					
14.	ท่านเชื่อฟังและปฏิบัติงานตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด					
15.	ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ					
	ด้านความพยายาม					
16.	งานที่ท่านทำเหมาะสมกับบุคลิกภาพและความสามารถของท่าน					
17.	ท่านมีความพยายามในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จแม้งานนั้นท่านจะไม่ถนัด					
18.	ท่านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอ					
19.	ท่านสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จภายในเวลาที่กำหนด					
20.	ท่านปฏิบัติงานด้วยความวิริยะอุตสาหะ					
	ด้านแรงจูงใจและความสนใจในงาน					
21.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าตามความรู้และความสามารถ					
22.	งานที่ท่านปฏิบัติส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
23.	ท่านได้รับการสนับสนุนให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
24.	วัสดุ อุปกรณ์ในการการทำงานมีจำนวนเพียงพอและสะดวกที่จะนำไปใช้					

ข้อ	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25.	ท่านปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียนด้วยความเต็มใจ					
	ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
26.	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ท้าทายและเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
27.	ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพ ท่านได้อย่างเต็มที่					
28.	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุตาม เป้าหมายแม้ว่าจะพบปัญหา					
29.	ท่านมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น					
30.	ท่านได้รับสนับสนุนในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					
	ด้านความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล					
31.	บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนมีความสนิทสนม และเป็นกันเอง					
32.	เพื่อนร่วมงานมีความเชื่อถือในผลการปฏิบัติงานของท่าน					
33.	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน					
34.	เมื่อท่านได้รับความเดือดร้อนในเรื่องงาน เพื่อนร่วมงาน ให้ความช่วยเหลือท่านเป็นอย่างดี					
35.	ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					