ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ทิพมาศ ดนตรีพงษ์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
กรกฎาคม 2561
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ ทิพมาศ ดนตรีพงษ์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ชัยพจน์ รักงาม)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธาน

(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

.....กรรมการ

(ดร.ชัยพจน์ รักงาม)

.....กรรมการ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

.....กรรมการ

(ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิชิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๒๘ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2561

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สำเร็จลุล่วงได้อย่างสมบูรณ์ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจากอาจารย์หลายท่านที่ได้อนุเคราะห์ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางที่ถูกต้องอย่างดียิ่ง โดยเฉพาะ ดร.ชัยพจน์ รักงาม ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สมุทร ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.สมพงษ์ ปั้นหุ่น ซึ่งเป็นกรรมการ ที่ได้เสียสละเวลาให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินการจัดทำวิจัยครั้งนี้ทุกขั้นตอน และเป็นแบบฉบับของอาจารย์ที่มีต่อลูกศิษย์อย่างกัลยาณมิตร ซึ่งผู้วิจัยซาบซึ้งในพระคุณนี้อย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ให้ความรู้และสนับสนุนการเรียนรู้แก่ศิษย์อันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์และนำไปใช้ในวิชาชีพ รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์แก่ผู้วิจัยในการประเมินความเหมาะสมของเครื่องมือการวิจัยที่สร้างขึ้นในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู ดร.บงกชกร วิทยานุกรณ์ นายประเสริฐ สุนทรเนตร และนายประชอบ หลีนุกูล นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทุกท่าน ที่ได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้อย่างดียิ่ง ท้ายที่สุดขอกราบขอบพระคุณท่านอาจารย์ บิดา มารดา ตลอดจนทุกท่านที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมิได้กล่าวนาม ณ ที่นี้ ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ด้วย

ทิพมาศ ดนตรีพงษ์

56990035: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
คำสำคัญ: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผล/ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ทิพมาศ ดนตรีพงษ์: ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 (FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 9) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ชัยพจน์ รักงาม, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 154 หน้า. ปี พ.ศ. 2561.

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน ศึกษาความสัมพันธ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อความประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 338 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น ตามขนาดโรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 4 ตอน ได้แก่ แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .28-.83 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90, .94, .85 และ .96 ตามลำดับ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบเป็นขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 81.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเขียนในรูปสมการคะแนนดิบได้ ดังนี้

$$\hat{Y} = .853 + .419\ (X_{11}) + .124\ (X_{21}) + .139\ (X_{22}) + .110\ (X_{35}) - .086\ (X_{14}) + .098\ (X_{31})$$

หรือสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .564\ (Z_{11}) + .147\ (Z_{21}) + .190\ (Z_{22}) + .171\ (Z_{35}) - .124\ (Z_{14}) + .106\ (Z_{31})$$

56990035: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL

THIPPAMAT DONTRIPONG: FACTORS AFFECTING THE EFFECTIVENESS OF SCHOOL UNDER THE OFFICE OF SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA 9. ADVISORY COMMITTEE: CHAIPOT RAK-NGAM, Ph.D., SAMOOT CHAMNAN, Ph.D. 154 P. 2018.

The purposes of this study were to study the factor on: level to transformational leadership of administrator, organizational atmosphere of school, performance motivation of teachers and effectiveness of school, the relationship and factors affecting the effectiveness of school, and to develop prediction equations for the effectiveness of school. The sample was 338 teachers under the Office of Secondary Educational Service Area 9 selected by stratified random sampling, based on the size of school. Instrument used in data collection was 5 levels rating scale questionnaire with 4 sections, namely, questionnaire on the effectiveness of school, transformational leadership of administrator , organizational atmosphere of school and performance motivation of teachers with discrimination power between .28-83, reliability of .90, .94, .85 and .96 respectively. Statistics used in data analysis were mean ($\bar{x}$), standard deviation (*SD*), Pearson's product moment correlation and stepwise multiple regression analysis.

The results of research were as follows;

1. The factors on level of transformational leadership of administrator, organizational atmosphere of school, performance motivation of teachers and effectiveness of school in the Office of Secondary Educational Service Area 9 as the whole and each aspect were at high level.

2. The relationship between transformational leadership factors of administrator, organizational atmosphere of school, performance motivation and effectiveness of school were positively related at high level at .01 level.

3. The transformational leadership, organizational atmosphere of school and performance motivation of teachers affected the school effectiveness at .05 level of significance.

4. The prediction equation for the can predict the school effectiveness with 81.20 percent at .05 level of significance. It was written in form of raw scores equations as follows:

$$\hat{Y} = .853 + .419\ (X_{11}) + .124\ (X_{21}) + .139\ (X_{22}) + .110\ (X_{35}) - .086\ (X_{14}) + .098\ (X_{31})$$

Or prediction equation in form of standard scores as:

$$\hat{Z} = .564\ (Z_{11}) + .147\ (Z_{21}) + .190\ (Z_{22}) + .171\ (Z_{35}) - .124\ (Z_{14}) + .106\ (Z_{31})$$

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... จ

สารบัญ..... ฉ

สารบัญตาราง..... ซ

สารบัญภาพ..... ฎ

บทที่

1 บทนำ..... 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... 5

คำถามในการวิจัย..... 6

สมมติฐานของการวิจัย..... 6

กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 7

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย..... 8

ขอบเขตของการวิจัย..... 9

นิยามศัพท์เฉพาะ..... 11

2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 14

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 สุพรรณบุรี..... 14

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน..... 17

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ..... 24

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... 27

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ..... 39

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ..... 46

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... 55

3 วิธีดำเนินการวิจัย..... 60

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 60

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... 61

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	61
	การหาคุณภาพเครื่องมือ	62
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	63
	การวิเคราะห์ข้อมูล	64
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	66
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	67
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	67
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	68
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	69
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
	สรุปผลการวิจัย	97
	อภิปรายผล	101
	ข้อเสนอแนะ	119
บรรณานุกรม		121
ภาคผนวก		131
	ภาคผนวก ก	132
	ภาคผนวก ข	136
ประวัติย่อของผู้วิจัย		154

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ	41
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน	60
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน	69
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ	70
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ	71
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ	72
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ	73
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน	74
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศในการใช้อำนาจ โดยรวมและรายข้อ	74
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม โดยรวมและรายข้อ	75

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศแบบมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้อ..... 76

12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ..... 77

13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน..... 77

14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ..... 78

15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อ..... 79

16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายข้อ..... 80

17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อ..... 81

18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายข้อ..... 82

19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน..... 83

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้อ..... 83

21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้อ..... 85

22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ..... 86

23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ..... 87

24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 แยกเป็นรายตัวแปร..... 89

25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่แยกเป็นรายด้าน สำหรับตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)..... 91

26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9..... 92

27 ความสำคัญเชิงเส้นระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9..... 93

28 ค่าสถิติของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด 6 ปัจจัย ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9..... 94

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ หน้า

29 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 150

30 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 151

31 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 152

32 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 153

สารบัญภาพ

ภาพที่ หน้า

1 กรอบแนวคิดในการวิจัย..... 8

2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์..... 95

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาในปัจจุบันนั้นเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในหลายด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมืองในปัจจุบัน เพราะฉะนั้นองค์กรต่าง ๆ แม้กระทั่งองค์กรศึกษาจึงต้องดำเนินงานเพื่อพัฒนาองค์กรของตนให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 11 ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาประเทศให้ไปสู่ความสมดุลและยั่งยืน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างประชากรของประเทศให้มีความเข้มแข็งและมีศักยภาพพอที่จะขับเคลื่อนและพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคศตวรรษที่ 21 (สำนักคณะกรรมการการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2555) ดังนั้น จึงเกิดการปฏิรูประบบการศึกษาให้สอดรับซึ่งกันและกันทั้งระบบ ปฏิรูปแนวการจัดการศึกษาโดยให้ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ปฏิรูปหลักสูตรและเนื้อหาสาระ วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งในระบบและนอกระบบโรงเรียน ปฏิรูประบบการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งหน่วยงานของรัฐ องค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชนโดยเน้นเรื่องการกระจายอำนาจและการมีส่วนร่วม ปฏิรูประบบครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา มุ่งเน้นให้มีการยกระดับสถานภาพของวิชาชีพครู การพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพครู ปฏิรูประบบทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา เพื่อระดมทรัพยากรมาให้เพื่อการศึกษา ปฏิรูประบบประกันคุณภาพการศึกษา เน้นเรื่องของการประกันคุณภาพภายในและให้มีการรับรองและประเมินผลมาตรฐานจากองค์กรภายนอก และปฏิรูปสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา มุ่งให้มีการผลิตใช้สื่อและเทคโนโลยีในรูปแบบที่หลากหลายที่มีคุณภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2544)

การบริหารการศึกษามีเป้าหมายสำคัญ คือ การทำให้เกิดประสิทธิผล หรือบรรลุตามเป้าหมายที่ต้องการ การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด โดยที่ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน โดยมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามความต้องการของสังคม ซึ่งประสิทธิผลของสถานศึกษานั้น Mott (1972) กล่าวว่า จะพิจารณาจากความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

ประสิทธิผลของโรงเรียนถือได้ว่าเป็นผลแห่งความสำเร็จของโรงเรียน และความมีประสิทธิผลของโรงเรียนนั้น เป็นผลสืบเนื่องจากการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ มีงานวิจัยจำนวนไม่น้อยที่มายืนยันว่า ปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (อุดม พินธุรักษ์, 2553; ฉัทลาวัลย์ สารสุข, 2553; กิ่งแก้ว ศรีสาลีกุลรัตน์, 2551) งานวิจัยที่เกี่ยวกับบรรยากาศขององค์กรกับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า บรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (เสกสิทธิ์ ปานนูน, 2551; อุทัยวรรณ โชชื่น, 2546; ศิริพร โงนสาย, 2552) งานวิจัยที่เกี่ยวกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน (พัฒนะ สีหานู, 2553; พัชรี เหลืองอุดม, 2553; มนตรี รัตนจิตตภิญโญ, 2554)

รัฐบาลต้องเตรียมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถโดยใช้การศึกษาเป็นสื่อกลางในการพัฒนา การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีพสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เป้าหมายที่สำคัญของการจัดการศึกษาจะต้องยึดว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถและพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด (พูนสุข อุดม, 2549 อ้างถึงใน วิไล ล่าสิงห์, 2550) ตัวแปรที่สำคัญที่ทำให้การศึกษาในโรงเรียนเกิดประสิทธิผล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเพราะจะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียน การสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธ์, 2545, หน้า 29)

ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษาแต่ละแห่งของทั้งรัฐและเอกชน ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาที่จะดำเนินการไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษานั้น พระราชบัญญัติระเบียบราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547 มาตรา 27 กำหนดไว้ว่า ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา และมีอำนาจและหน้าที่ควบคุม ดูแลให้การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา สอดคล้องกันโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์และวิธีการตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด และในมาตรา 29 ยังระบุไว้ว่า การดำเนินการตามพระราชบัญญัตินี้ให้เป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยยึดถือระบบคุณธรรม ความเสมอภาคระหว่างบุคคลและหลักการได้รับการปฏิบัติและคุ้มครองสิทธิอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน เพราะฉะนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องคุณธรรมและมีภาวะผู้นำ

ในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ (เมธี ปิลันธนานนท์, 2536, หน้า 22) กล่าวว่า ผู้นำทางการศึกษาอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์การ จะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งได้แบ่งขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการโรงเรียนใน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 32) ดังนั้น จึงมีทฤษฎีความเป็นผู้นำใหม่ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้ที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformational leadership) ของ Bass (1985; Bass & Avolio, 1990; Bass, 1991 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2555, หน้า 338-340) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมีหรืออิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Charisma or idealized influence-II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation-IM) การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized consideration-IC) และการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation-IS) นอกจากภาวะผู้นำจะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนแล้ว สิ่งหนึ่งผู้บริหารต้องสร้างและเป็นตัวบ่งชี้ว่าองค์นั้น ๆ จะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ก็คือ บรรยากาศขององค์กร

โรงเรียนถือว่าเป็นองค์หนึ่งที่สังคมสร้างขึ้น เพื่อทำหน้าที่ตอบสนองความต้องการใน การพัฒนาเยาวชนให้ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เพราะฉะนั้นโรงเรียนจึงมีบทบาทโดยตรงในการพัฒนามนุษย์ โรงเรียนที่จะประสบความสำเร็จนั้นบรรยากาศในองค์กรต้องมีการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งถ้าโรงเรียนใดมีบรรยากาศองค์กรที่ดีจะช่วยให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานได้อย่างเต็มที่และมีความสุข นอกจากครูที่จะสร้างบรรยากาศในการเรียนการสอนให้ดีแล้ว สิ่งหนึ่งที่สำคัญไม่แพ้กันคือสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน เช่น อาคารสถานที่ หรือบรรยากาศโดยรอบก็มีส่วนช่วยให้นักเรียนมีความเจริญงอกงามทางร่างกาย และจิตใจ ส่งผลต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเองและส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน (อุทัย บุญประเสริฐ, 2532) ซึ่งนักเรียนจะมีความรู้และมีคุณธรรมมากขึ้นในบรรยากาศที่เอื้ออำนวย ลักษณะทางสังคมจิตวิทยาการเรียนการสอน ทั้งทางด้านสังคม อารมณ์ เจตคติ และปฏิสัมพันธ์กันระหว่างนักเรียน ครู และผู้ปกครอง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการเสริมสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม บรรยากาศองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่จะทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล รวมทั้งเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่สำคัญของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนนั้น โรงเรียนที่มีบรรยากาศองค์กรที่น่าพึงพอใจ การปฏิบัติงานย่อมก่อให้เกิดการร่วมมือร่วมใจที่ดีในการทำงาน

ในทางกลับกันโรงเรียนใดมีบรรยากาศที่ไม่น่าพึงพอใจในการปฏิบัติงานย่อม ทำให้ผู้ร่วมงานไม่อยากทำงาน ขาดความกระตือรือร้น ขาดการเอาใจใส่ และขาดแรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อเป้าหมายทางการศึกษาที่ตั้งไว้ (สมศักดิ์ ศาสตร์สูงเนิน, 2540)

นอกเหนือจากภาวะผู้นำของผู้บริหารและบรรยากาศในองค์กรแล้ว สิ่งหนึ่งที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน คือ แรงจูงใจ การบริหารงานในองค์กรใดก็ตามถ้าต้องการให้เกิดผลสำเร็จย่อมต้องใช้สิ่งเหล่านี้ในการบริการ ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และทรัพยากรที่สำคัญที่สุดใน 3 อย่างนี้ นั่นก็คือ คน เพราะคนเป็นผู้กำหนดและดำเนินการทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีมาบริหารจัดการองค์กร ดังนั้น ในโรงเรียนเราจึงต้องให้ความสำคัญกับครูเป็นอย่างมาก และที่สำคัญต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังในในการทำงานของครู เพราะว่าคนที่มีขวัญและกำลังใจที่ดีย่อมนำไปสู่การเพิ่มผลิต ในขณะเดียวกันแรงจูงใจในการทำงานก็เป็นสิ่งที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิผล ในทิศทางแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 “สู่สังคมแห่งความสุขอย่างมีภูมิคุ้มกัน” ก็ได้เน้นเรื่องความสุขมากขึ้นโดยมีวิสัยทัศน์ว่า “สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ด้วยความเสมอภาคเป็นธรรม และมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลง” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2553) ปัจจุบันนี้ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรใดเรื่องความสุขในการทำงานถือว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุด หน่วยงานราชการหรือหน่วยงาน ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคลช่วยให้ทราบว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น คล่องแคล่วว่องไวและมีประสิทธิภาพในการทำงาน นอกจากนั้นยังเป็นการวิเคราะห์งานที่จะช่วยให้การทำงานของบุคคลในองค์กรมีประสิทธิผลมากขึ้น (บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จึงเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัด การศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 76,663 คน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2,727 คน และบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 4 คน (สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2559)

การปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มีปัญหาทางด้านงานบุคลากรในสถานศึกษาอันเกิดจากสภาพการทำงานของครู ขวัญและกำลังใจในการทำงาน การขาดแคลนบุคลากรสายผู้สอน มีครูขอย้ายสถานที่ทำงาน และเปลี่ยนสายงาน จากข้อมูลด้านบุคลากรของโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประจำปีงบประมาณ 2559 มีข้าราชการครู จำนวน 2,727 คน ทำเรื่องขอย้ายสถานศึกษา ซึ่งปัญหาเหล่านี้มีผลต่อการจัดการเรียนการสอน ทำให้ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน (สำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, 2559)

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างและส่งเสริมให้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีการพัฒนาในด้านประสิทธิผลของโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3. เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู

คำถามในการวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด

2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด

4. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้มากน้อยเพียงใด

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้

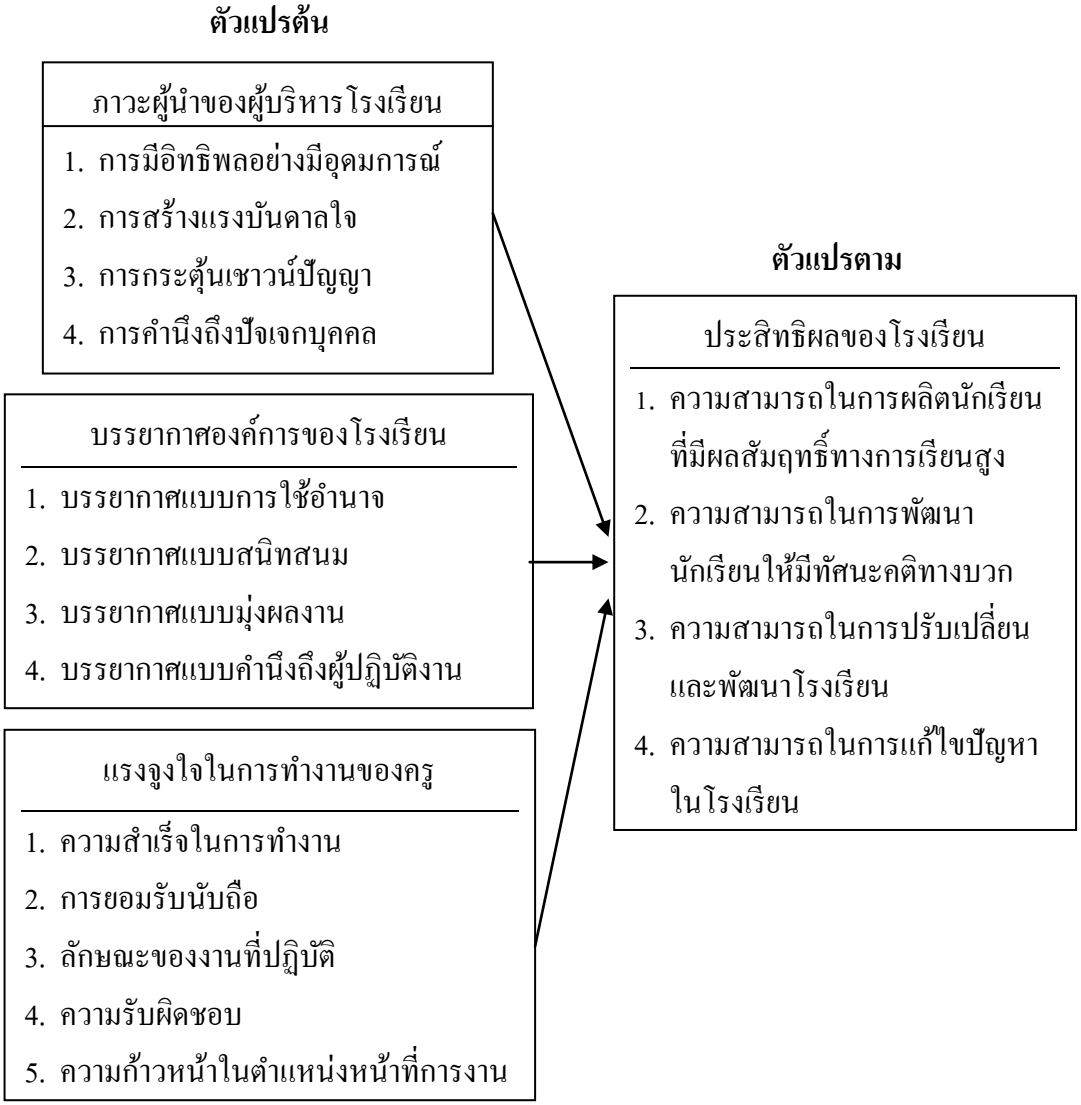
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยได้นำแนวคิดของ Mott, 1972) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้รับแนวคิดเบื้องต้นจากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bass (1985; Bass &Avolio, 1990; Bass, 1991 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2555, หน้า 338-340) ประกอบกระบวนการ 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Charisma or Idealized influence-II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation-IM) การคำนึงถึงเอกบุคคล (Individualized consideration-IC) และการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation-IS)

ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ผู้วิจัยได้รับแนวคิดเบื้องต้นจากแนวคิดทฤษฎีของ Litwin and Stringer (1968) ดังนี้ 1) บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ 2) บรรยากาศแบบสนิทสนม 3) บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน 4) บรรยากาศแบบคำนึงผู้ปฏิบัติงาน

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยได้รับแนวคิดเบื้องต้นจากแนวคิดทฤษฎีของเฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ซึ่งแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวกซึ่งจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในการทำงาน 2) ด้านการยอมรับนับถือ 3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ 4) ด้านความรับผิดชอบ 5) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน มีปัจจัยที่สำคัญ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในการทำงานของครู จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงใน ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผลของการศึกษาในครั้งนี้จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนทราบถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของในโรงเรียน

2. เพื่อเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของในโรงเรียน ที่มีส่วนในการสนับสนุนและเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของโรงเรียน ที่จะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เนื้อหาที่ใช้ในการวิจัย คือ

1.1 ประสิทธิผลของโรงเรียน

1.1.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

1.1.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนะคติทางบวก

1.1.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

1.1.4 ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

1.2.3 การคำนึงถึงเอกบุคคล

1.2.4 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา

1.3 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย

1.3.1 บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ

1.3.2 บรรยากาศแบบสนิทสนม

1.3.3 บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน

1.3.4 บรรยากาศแบบคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน

1.4 แรงจูงใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย

1.4.1 การได้รับความสำเร็จ

1.4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

1.4.3 ความก้าวหน้า

1.4.4 ลักษณะงาน

1.4.5 ความรับผิดชอบต่องาน

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในปีการศึกษา 2559 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รวม 62 แห่ง จำนวน 2,727 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูผู้สอนในปีการศึกษา 2559 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ จำนวน 338 คน โดยใช้ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan)

3. ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

3.1.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.1.3 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3.1.1.4 การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา

3.1.2 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน ประกอบด้วย

3.1.2.1 บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ

3.1.2.2 บรรยากาศแบบสนิทสนม

3.1.2.3 บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน

3.1.2.4 บรรยากาศแบบคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน

3.1.3 แรงจูงใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย

3.1.3.1 การได้รับความสำเร็จ

3.1.3.2 การได้รับการยอมรับนับถือ

3.1.3.3 ความก้าวหน้า

3.1.3.4 ลักษณะงาน

3.1.3.5 ความรับผิดชอบต่องาน

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 ประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย

3.2.1.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.2.1.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

3.2.1.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

3.2.1.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาโรงเรียน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง ตัวแปรหรือชุดของตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สุพรรณบุรี ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกล และนำไปสู่ประโยชน์สังคม โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

2.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้นำมีพฤติกรรมดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) โดยที่ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

3. บรรยากาศองค์การของโรงเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แสดงออกมาในรูปแบบของการรับรู้ แต่ไม่สามารถสัมผัสได้ของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วย

3.1 บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ หมายถึง บรรยากาศที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติทางลบต่อ

บุคคลในองค์การ ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ผลผลิตและความสำเร็จขององค์การลดลง

3.2 บรรยากาศแบบสนิทสนม หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ มีความไว้วางใจกัน ใกล้ชิดสนิทสนม มีทัศนคติที่ดี และเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง

3.3 บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน หมายถึง บรรยากาศการทำงานที่เน้นความสำเร็จตามเป้าหมายของงานเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความพึงพอใจและความต้องการความสำเร็จในการทำงาน

3.4 บรรยากาศแบบคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง บรรยากาศที่มีการแบ่งโครงสร้างกระจายอำนาจการบริหารงาน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การให้ความช่วยเหลือกันระหว่างบุคคลในองค์การ

4. แรงจูงใจในการทำงานของครู หมายถึง แรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันที่มีอิทธิพลต่อการเกิดพฤติกรรมของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จนเกิดการกระทำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ประกอบด้วย

4.1 การได้รับความสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกของคนที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานและความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

4.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจะเป็นจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลในหน่วยงาน ในรูปแบบของการยกย่อง ชมเชย หรือการยอมรับในความรู้ความสามารถ

4.3 ความก้าวหน้า หมายถึง การที่บุคคลมีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งของบุคคลในองค์การให้สูงขึ้น

4.4 ลักษณะงาน หมายถึง สภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบหรือปฏิบัติ

4.5 ความรับผิดชอบต่องาน หมายถึง การที่บุคคลได้รับรู้ถึงภาระการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบในการแก้ปัญหาในการทำงานด้วยตนเอง และให้ความสนใจในการทำงานให้งานสำเร็จด้วยตนเอง

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง สิ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สุพรรณบุรี ที่สามารถดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ

5.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และจัดการจัดการศึกษาของโรงเรียน จนสามารถทำให้นักเรียนส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

5.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง การดำเนินการด้านการบริหาร และอบรมคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย เพื่อทำให้นักเรียนรู้จักตนเองและมีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

5.3 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมมือกันพัฒนา ปรับเปลี่ยนในทุกๆด้านไม่ว่าจะเป็นด้านบริหาร การเรียนการสอน การปรับหลักสูตร และการพัฒนาสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

5.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ผู้บริหารและครูในโรงเรียนร่วมกันในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในทุก ๆ ด้านให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

6. ครู หมายถึง บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

7. โรงเรียน หมายถึง สถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

บทที่ 2
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยได้รวบรวมเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมานำเสนอเป็นลำดับต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สุพรรณบุรี
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
5. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สุพรรณบุรี

จากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/ 2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) โดยให้ดำเนินการเสนอแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ควรสอดคล้องกับพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการ รวมทั้งมาตรการระยะสั้นก็ให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่มีไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตามมติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้นในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาและการบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าวกำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษาและกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนด

ศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม พ.ศง 2552 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษามัธยม ศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และ มาตรา 8 และมาตรา 33 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จึงเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 76,663 คน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 2,727 คน และบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 4 คน

วิสัยทัศน์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 คือ ภายในปี พ.ศ. 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นองค์กรที่ส่งเสริม สนับสนุนและจัดการศึกษามัธยมศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยมีพันธกิจ คือ 1) ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้เข้าเรียนและเรียนจนจบหลักสูตร 2) ส่งเสริมหรือเร่งรัดให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐาน 3) ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา 4) ประสานและสนับสนุนเครือข่ายนิเทศในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าหมายในการบริหารจัดการศึกษา มีดังนี้ 1) นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ภายในปี พ.ศ. 2559 โดยภายในปี พ.ศ. 2554 เพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3 ในภาพรวมของจังหวัด 2) โรงเรียนทุกโรงได้รับการรับรองมาตรฐานจากการประเมินคุณภาพภายนอกและการประเมินคุณภาพภายใน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 และผ่านการประเมิน

มาตรฐานของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ.ในระดับดีขึ้นไป 3) โรงเรียนมีหลักสูตรที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มีการนำแหล่งเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากชุมชน สถาบันการศึกษา และสถานประกอบการในท้องถิ่นในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และสามารถเชื่อมโยงให้สอดคล้องกับการพัฒนาในพื้นที่กลุ่มจังหวัด 4) โรงเรียนทุกโรงมีครูที่สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีผลการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) โรงเรียนมีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ป้องกันพฤติกรรมเบี่ยงเบนและเป็นไปตามเกณฑ์คุณลักษณะตามมาตรฐานของหลักสูตร

ยุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขยายโอกาสและเสริมสร้างความเท่าเทียมในการเรียนต่อมัธยมศึกษาเพิ่มอัตราการเรียนต่อ และลดอัตราการออกกลางคัน มีมาตรการ ดังนี้ 1) สำรวจสภาพและวางแผนจัดการมัธยมศึกษาในภาพรวมของประเทศและในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา 2) สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเข้าถึงและให้บริการผู้เรียนได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม 3) พัฒนาการศึกษาทางเลือกสำหรับกลุ่มเป้าหมายพิเศษ 4) วางระบบคูปองการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่ยากจนให้ได้รับการสนับสนุนที่จำเป็นต่อการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครูระดับมัธยมศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล มีมาตรการ 1) พัฒนาโรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายทุกโรง และโรงเรียนขยายโอกาสที่มีนักเรียนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นไม่น้อยกว่า 90 คน 2) ยกระดับโรงเรียนที่มีการแข่งขันสูงให้พัฒนาสู่มาตรฐานสากล 3) พัฒนาคุณภาพผู้บริหารเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศ 4) จัดอัตราครูให้มีตามเกณฑ์ และพัฒนายกระดับความรู้และทักษะในการจัดการเรียนการสอนที่มีอยู่เดิมให้สูงขึ้น 5) จัดตั้งศูนย์พัฒนากลุ่มสาระการเรียนรู้ในเครือข่าย ส่งเสริมประสิทธิภาพการมัธยมศึกษาตอนปลายจังหวัด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพนักเรียนสู่มาตรฐาน สร้างความเป็นเลิศและยกระดับสู่มาตรฐานสากล มีมาตรการ ดังนี้ 1) พัฒนานักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 2) สร้างความเป็นเลิศให้นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย และมีคุณภาพมาตรฐานสู่สากล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างความเข้มแข็งในการบริหารและจัดการศึกษาให้สถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ มีมาตรการ ดังนี้ 1) กระจายอำนาจให้โรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษา และสถาบันการศึกษาในเขตพื้นที่ 2) พัฒนาการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน

ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน

ประสิทธิผลโรงเรียน มีความสำคัญยิ่งในการบริหารองค์การ เป็นการตัดสินใจว่าการบริหารองค์การจะสำเร็จหรือไม่ โรงเรียนถือเป็นองค์การในระบบสังคมหนึ่งนักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับประสิทธิผลองค์การ จึงมีการนิยามความหมายของประสิทธิผลองค์การไว้คล้ายคลึงกัน คือ ประสิทธิผลโรงเรียน หมายถึง การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของโรงเรียน โดยมีการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ (วิทยา ด่านธำรงกูล, 2546; เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2546; วิจลน์ โกษาแสง, 2548; Gibson, John & James, 1982; Hoy & Miskel, 1991))

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียนแตกต่างจากความหมายข้างต้นไว้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินการ ประสานงานกับบุคลากรและทุกส่วนที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสังคม (มนตรี บุญธรรม, 2544; สุรชัย ช่วยเกิด, 2547; ภารดี อนันต์นาวี, 2551; Bennis & Nanus, 1971; Robbins, 1990; Seashore and Yuchtman, 1967, p. 393 cited in Hall, 1991)

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนด โดยที่ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อน โดยมีการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามความต้องการของสังคม

ความสำคัญของประสิทธิผล

ประสิทธิผลมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้ (ธงชัย สันติวงษ์, 2537 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 204)

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์กับการจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การย่อมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่

2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจหน้าที่การบริหาร การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตามแผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลของงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวังขององค์การแสดงว่าองค์การมีประสิทธิผล

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลโรงเรียนเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น เพื่อดูความแตกต่างระหว่างความคาดหวังหรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผลลัพธ์จากการปฏิบัติงาน (วิจลน์ โกษาแสง, 2548) การจะประเมินว่าโรงเรียนใดว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่ จึงควรเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ของโรงเรียนกับผลการดำเนินงานนั้น ๆ (Madaus, 1980 อ้างถึงใน วิไล ล่าสิงห์, 2550) ดังนั้น โรงเรียนจะมีประสิทธิผลถ้าผลการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตั้งไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือเกินเป้าที่ตั้งไว้ (Hoy and Miskel, 2005)

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน สามารถแยกแนวทางในการประเมินหรือวัดประเมินผลได้เป็น 3 แนวทาง ดังนี้ (Hoy & Miskel, 2001)

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของเป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์การจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับผลที่ได้รับว่าบรรลุเป้าหมายองค์การหรือไม่ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการใช้เป้าหมายองค์การเป็นเกณฑ์ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายหรือผลสุดท้ายมากกว่าวิธีการ ดังนั้น ผู้บริหารในองค์การจะต้องกำหนดเป้าหมายที่สามารถทำได้ หรือเป้าหมายที่เป็นจริงที่สามารถวัดได้

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The system resource model of organizational effectiveness) เป็นการประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ อันจะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งเป็นความสามารถขององค์การที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และมีคุณค่าจากสภาพแวดล้อมมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสนับสนุนการดำเนินการขององค์การ ซึ่งเป็นการเน้นปัจจัยตัวป้อนเข้า (Input) มากกว่าผลผลิต (Output)

3. การประเมินประสิทธิผลตามรูปแบบบูรณาการที่ยึดการบรรลุเป้าหมายและรูปแบบระบบทรัพยากร (An integrated goal and system-resource model of effectiveness) โดยเน้นลักษณะสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มิติเวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง และใช้เกณฑ์ประเมินหลายเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา (Time) การประเมินปริทธิผลของสถานศึกษา ต้องคำนึงถึงมิติเวลาเป็นสำคัญ เพราะการประเมินในช่วงเวลาต่างกัน อาจทำให้ผลการประเมินแตกต่างกัน

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง (Multiple constituencies) เป็นกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกองค์การที่สนใจผลขององค์การ สำหรับเกณฑ์ประสิทธิผลจะสะท้อนความคิดและค่านิยมของกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง เกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเกิดจากการเชื่อมโยงความคิดของผู้เกี่ยวข้อง

3.3 การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multiple criteria of effectiveness) เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิผลองค์การโดยใช้เกณฑ์หลายอย่างในการวัดประเมินผล เรียกว่า การวัดประสิทธิผลเชิงซ้อน (Multiple effectiveness measurement) พิจารณาตัวแปรหลักที่อาจมีผลต่อความสำเร็จขององค์การและพยายามแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน การวัดประสิทธิผลวิธีนี้เกิดจากแนวคิดที่ว่าองค์การเป็นระบบสังคมที่มีชีวิต มีความต้องการหรือข้อเรียกร้อง ซึ่งองค์การจะต้องจัดหาเพื่อความอยู่รอดหรือเพื่อทำงานที่มีประสิทธิผล

มีผู้ให้แนวคิดในการประเมินผลองค์การหลากหลายแตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

1. Pounder (1999, p. 389) ได้ศึกษาเกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์การตามกรอบความคิดการแข่งขันคุณค่า มีมิติประสิทธิผล 9 ด้าน คือ 1) ผลผลิต-ประสิทธิภาพ 2) คุณภาพ 3) ความสามัคคี - ขวัญ 4) ความพร้อม-การปรับตัว 5) การจัดการข่าวสาร-การติดต่อสื่อสาร 6) ความเจริญเติบโต-ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร 7) การวางแผน-กำหนดเป้าหมาย 8) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 9) ความมั่นคง-การควบคุม

2. Gibson (1979) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ คือ 1) ความสามารถในการผลิต 2) ประสิทธิภาพ 3) ความพึงพอใจ 4) ความสามารถในการปรับตัว 5) การพัฒนาและการอยู่รอด

3. Hoy and Ferguson (1985) ได้พิจารณาประสิทธิผลจาก 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนสูง 2) การจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 3) ความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม 4) ความพึงพอใจในการทำงานของครู

4. Parsons (1960) เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม 2) การบรรลุเป้าหมาย 3) การบูรณาการ 4) การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

5. Robbins (1997) ได้สร้างเกณฑ์ประเมินประสิทธิผลองค์การที่ครอบคลุมเกณฑ์ต่าง ๆ ตามลักษณะของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง (Stakeholder) มีเกณฑ์ ดังนี้ 1) การวัดผลทางการเงิน 2) ผลผลิต 3) ความเจริญเติบโตขององค์การ 4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ 5) คุณภาพของสินค้า 6) ความยืดหยุ่น 7) ความก้าวหน้าและความพึงพอใจของบุคลากร 8) การให้การยอมรับของสังคม

7. Gillham (2000) เสนอเกณฑ์การวัดประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้ 1) มีพันธกิจชัดเจน 2) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบเรียบร้อย 3) บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงในความสำเร็จ 4) โอกาสและเวลาในการเรียนรู้ 5) ความเป็นผู้นำทางวิชาการ 6) การส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียน

8. แนวคิดของ Mott (1972) กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการ คือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนา

นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการพัฒนาปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้เข้ากับสภาพแวดล้อม 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน

9. Lezotte (2001) ได้ศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งเน้น 3) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ 4) บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน 5) ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 6) มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนในเชิงบวก 7) สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

10. Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ ดังนี้ 1) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 2) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 3) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 4) มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 5) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 6) มีการพัฒนาบุคลากร 7) ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 8) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ 9) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

11. Ornstein and Levine (2003 อ้างถึงใน วิไล ล่าสิงห์, 2550) ได้เสนอเกณฑ์ที่สามารถใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ 1) ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 2) พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน 3) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 4) บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง 5) การให้เวลามากในการปฏิบัติภารกิจของโรงเรียน 6) มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ 7) การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก

12. แนวคิดของ Edmonds (1979 cited in Hoy and Miskel, 2005, p. 281) เสนอว่าควรประเมินประสิทธิผลจาก 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) ความคาดหวังสูงของครูต่อความสำเร็จของนักเรียน 3) เน้นทักษะพื้นฐาน 4) ความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 5) มีการประเมินความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ

การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียนทำได้หลายแนวทาง ทฤษฎีของ Mott (1972) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิผลของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชนและผู้ปกครองนักเรียน ซึ่งได้แก่โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงดูได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจน การบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนควรจะพิจารณาถึงส่วนประกอบต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความ

ปรารถนาและความคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติตนอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมค่านิยมที่ดีงาม ซึ่งลักษณะดังกล่าวนับว่าเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่คาดหวัง และมีความต้องการอย่างมาก Hoy and Miskel (1991) จึงกล่าวได้ว่าคุณภาพที่เกิดกับผู้เรียน นอกจากจะเป็นผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทาง วิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรายวิชาต่าง ๆ สูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิตและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

จากแนวคิดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่โรงเรียนมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและคุณภาพ การเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูงซึ่งสังเกตได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนะคติทางบวก หมายถึง มีความคิดเห็นท่าที ความรู้สึกหรือพฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางที่ดีงามสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้างเสริมความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผลและมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านสังคมสามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็นนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างเป็นสุข และด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติทางบวกจะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากผู้ได้รับการศึกษาครบถ้วนทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวแล้วผู้มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม มีความมั่นคงทางจิตใจมีเหตุผลยอมรับกฎกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้นและปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตยยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคมให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวมให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เป็นผู้ที่มีความสามารถควบคุมจิตใจและมีวินัยในตนเอง อดกลั้น และเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์เป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546)

จากแนวคิดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนะคติทางบวก หมายถึง การที่โรงเรียนสามารพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล เห็นความสำคัญและคุณค่าของ การอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวม มีวินัยในตนเอง และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียน และนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้นโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องและทันสมัย ทันกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ดังนั้น ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโรงเรียน รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้น จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน ซึ่งสามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเอง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม (พรชัย เชื้อชูชาติ, 2546, หน้า 36-37)

จากแนวคิดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จะต้องสอดคล้องความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาในโรงเรียน การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลนั้น ปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่ง ก็คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพราะในโรงเรียนประกอบด้วย คนหลายกลุ่ม หลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ Glickman (1990) เพราะบุคคลแต่ละคนมีความคิดค่านิยมความต้องการ และเป้าหมายต่างกัน ซึ่งที่จริง

ความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ (Northeraft & Neale, 1990, p. 212) แต่ผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม จะมีผลต่อการพัฒนางานเพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสมานฉันท์ สร้างความเป็นศัตรูและนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานและการออกจากงานได้ ซึ่งย่อมมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิดที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

จากแนวคิดและทฤษฎีของประสิทธิผลของโรงเรียนของนักวิชาการ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดและทฤษฎีของ Hoy and Miskel (1991) เป็นแนวทางในการศึกษาเนื่องจากว่าตามทรรศนะคติของฮอยและมิสเกล นั้น จะครอบคลุมประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง การที่โรงเรียนมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมากและคุณภาพ การเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง ซึ่งสังเกตได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาต่อในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ครูผู้สอนมีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนะคติทางบวก หมายถึง การที่โรงเรียนสามารพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผล เห็นความสำคัญและคุณค่าของการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้ความร่วมมือร่วมใจต่อการปฏิบัติภารกิจของส่วนรวม มีวินัยในตนเอง และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และมีความเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนที่จะต้องสอดคล้องความเปลี่ยนแปลงทางสังคม ครูควรมีนวัตกรรมและสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่ให้สะอาด ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการและเกิดบรรยากาศการเรียนรู้

4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือเอกชน เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จึงมีการนิยามความหมายของภาวะผู้นำไว้คล้ายคลึงกัน คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิผลหรืออำนาจที่ตนมีโน้มน้าว ชี้นำหรือสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การเพื่อให้สมาชิกในองค์การดำเนินงานตามเป้าหมายที่ต้องการจนสำเร็จลุล่วง (ประสาน หอมพูล และทิพวรรณ หอมพูล 2540; สมยศ นาวีการ, 2538; ทัศนา แสวงศักดิ์ 2542; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544; Jacobs and Jacques, 1987; Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1979; คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540; McFarland, 1979; Robert, n.d. อ้างถึงใน ทองใบ สุดชารี, 2543)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการกลุ่มหนึ่งได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแตกต่างจากความหมายข้างต้นไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมรวมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (ประพันธ์ สุริหาร, 2537; เรขา รัตนประสารท, 2534; กิตติ ตยัคคานนท์, 2543)

จากความหมายดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำ ความสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลในการสั่งการ ชี้นำ หรือโน้มน้าวความแตกต่างทางด้านความคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป เพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) เป็นประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ผู้นำประเภทนี้จะช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยถ่องแท้ คนอื่นในกลุ่มมักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะและการวางนโยบาย ส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ 1) มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง 2) มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรใต้บังคับบัญชา 3) มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้น ๆ ไม่ว่านโยบายจะมาจากแหล่งใด ผู้นำมีอำนาจโดยเสรีที่จะกำหนดหรือเลือกด้วยตนเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The leader as expert) ผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์การนอกแบบหรือองค์การอรูปนัย บุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหาเพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์การนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The leader as external group representative) ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอก ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตูของบุคลากรในกลุ่มหรือในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The leader as controller of internal relations) ผู้นำจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม บางครั้งสมาชิกจะเป็นผู้เจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะการเป็นผู้นำของแต่ละคน

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The leader as purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษนี้อาจจะเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากให้น้อย เป็นต้น ผู้บริหารที่ดี พึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The leader as purveyor of rewards) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยไกล่เกลี่ยให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอ มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิด มีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลาย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคนนี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่ม โดยเด็ดขาด คน ๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำ ในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) เป็นเรื่องทั่วไปที่บางองค์การมีผู้นำอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม เหตุนี้จึงทำให้บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม มีบุคลิกลักษณะน่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม เขาจะมีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่ม ทุกคนย่อมหวังได้ว่าเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องการรับผิดเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย อันได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ปัจจัยทั้ง 3 ประการนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกม ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรมความคิดจิตใจ ความรู้สึก ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับ การจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น แต่จากการศึกษาพบว่าการให้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาว เพราะการบังคับข่มขู่นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงานอันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้ นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่ม

ในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญคือ ตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้ ความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมาย

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1985) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวก

เขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์การ จะมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้ง มากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่ถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่น และทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจาก Burn โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์การ และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Tran section) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก Bass เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายาม

ที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ปี ค.ศ. 1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full range of leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะ

ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวาแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล

เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CRW) ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management-by exception) การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-leadership behavior) ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำ คือ กระตือรือร้นหรือไม่กระตือรือร้นช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพเป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานในภาพนี้ ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับและการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้ แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทาง

ไม่กระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass, 1997) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการได้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 16)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน เพื่อองค์การมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน

การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้สรุปความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาและพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและ

เพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 18)

Bass (1985, pp. 84-91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย
    1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally oriented behavior)
    1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)
2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย
    2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)
    2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulling the individual subordinate’s design for information)

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to difference among subordinates)

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual counseling)

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็น พี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหาร ที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจในการทำงาน โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่

ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในการด้านความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี และเนื่องจากสภาพปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรของไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม เป็นผลให้ประเทศไทย มีการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 40 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา พร้อมทั้งได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การบริหารยุคใหม่นั่นเอง

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนของนักวิชาการ ผู้วิจัยจะใช้แนวคิดและทฤษฎีของแบสและอโวลิโอ เป็นแนวทางในการศึกษาเนื่องจากว่าตามทรรศนะคติ แบสและอโวลิโอนั้น จะครอบคลุมพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสามารถสรุปได้ 4 ประการ คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถในการสื่อสารของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาและพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมในการทำงานของผู้บริหารที่คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจในการทำงาน โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ

ความหมายของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การไว้หลากหลายแตกต่างกัน ดังนี้

Gilmer (1971, p. 28) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง ลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์การหนึ่งแตกต่างไปจากองค์การหนึ่ง และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลภายในองค์การแห่งนั้น

Dessler (1976, p. 279) ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การว่า เป็นการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขาทำงานอยู่ และเป็นความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน

Davis and Newstrom (1985, p. 23) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การ คือ สภาพแวดล้อมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้น ไม่ว่าจะเป็นองค์การประเภทบริษัทหรือองค์การสาธารณะชนประเภทกระทรวง ทบวง กรม บรรยากาศองค์การเป็นสิ่งซึ่งไม่สามารถสัมผัสได้ แต่เรารับรู้ได้ว่ามีอยู่

นเรศรี แสนมนตรี (2553) สรุปไว้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง การรับรู้ถึงสภาพแวดล้อม ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถานของคนในองค์การ ที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล และบรรยากาศขององค์การแต่ละองค์การจะมีลักษณะเฉพาะตัวหรือเอกลักษณ์ขององค์การนั้น ๆ

ธวัช ยิ่งประเสริฐ (2549) สรุปไว้ว่า บรรยากาศองค์การไว้ว่า สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึง ทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถาน ของบุคคลในองค์การที่แสดงออกจากความรู้สึก หรือการรับรู้ อาจเป็นทางตรงหรือทางอ้อม โดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้

ศิริรัตน์ เมืองสง (2548) สรุปไว้ว่า บรรยากาศขององค์การว่า เป็นการรับรู้ของระดับคุณภาพของสิ่งแวดล้อมในองคก์ารใดองคก์ารหนึ่ง เป็นประสบการณ์ที่ถูกสะสมมาโดยสมาชิกในกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคน และสามารถอธิบายในเชิงของคุณค่าของบทบาทหรือการรับรู้ขององค์การ ซึ่งจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลและองค์การ และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกในองค์การในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก

จากที่นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของบรรยากาศองค์การนำมาสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การ หมายถึง สภาพแวดล้อมขององค์การที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน แสดงออกมาในรูปแบบของการรับรู้ แต่ไม่สามารถสัมผัสได้ ซึ่งแต่ละองค์การมีลักษณะเฉพาะตัวแตกต่างกันออกไป

ความสำคัญของบรรยากาศองค์การ

นักวิชาการหลายท่านเห็นความสำคัญของบรรยากาศองค์การและได้ทำการศึกษา สามารถสรุปการศึกษาของนักวิชาการ ได้ดังนี้

Steers and Porter (1979, p. 364) ได้กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในวิเคราะห์ถึงลักษณะของบุคคลในการทำงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์การศึกษาความผูกพัน ยังต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมในองค์การด้วย (Internal environment)

Brown and Moberg (1980, p. 420) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดความพึงพอใจและทัศนคติที่ดี โดยบรรยากาศองค์การยังเป็นตัวกำหนดความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งถ้าหากองค์การต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกคือ การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การ

Newell (1978, p. 19 อ้างถึงใน จงกลรัตน์ วงศ์นาถ, 2546, หน้า 19) พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบรรยากาศแบบเปิด มีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับมอบหมายมาก ในขณะเดียวกันบรรยากาศแบบปิด มีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายน้อย

Stringer (2002, p. 1 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ เมืองสง, 2548, หน้า 26) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคล ที่ส่งผลต่อการทำงานและสถานที่ทำงานโดยตรง และยังมีผลเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความทุ่มเทพยายามในการทำงาน โดยส่วนหนึ่งมาจากความต้องการประสบความสำเร็จ รวมทั้งความต้องการที่จะมีแรงกายและแรงใจในการทำงาน ซึ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในความรู้สึกนึกคิดของบุคคลในการทำงาน

จากที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญต่อองค์การทั้งในเรื่องของการสร้าง ปรับปรุง และพัฒนาองค์การ ดังนั้น หากผู้บริหารต้องการทำให้องค์การเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้ สิ่งหนึ่งที่ไม่ควรมองข้าม คือการเปลี่ยนแปลงด้านบรรยากาศองค์การให้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การ

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบรรยากาศองค์การมีด้วยกันหลายแนวคิดและทฤษฎี ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกเฉพาะทฤษฎีและแนวคิดที่น่าสนใจ ดังนี้

Gibson (1973, p. 316 อ้างถึงใน ยมาภรณ์ ปลื้มจิตร, 2547, หน้า 12) ได้รวบรวมทฤษฎีองค์การที่กล่าวถึงแนวคิดบรรยากาศองค์การไว้ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ (Gibson, 1973, p. 316 อ้างถึงใน ยมาภรณ์ ปลื้มจิตร, 2547, หน้า 12-13)

แนวคิดหรือทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
การบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management)	การบริหารงานมีวิธีที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว	การแบ่งหน่วยงานและกำหนดสายการบังคับบัญชาเพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
ทฤษฎีของ Woodward, Lowrence and Lorch	ความสัมพันธ์ระหว่างเทคโนโลยีโครงสร้างและการปฏิบัติงาน	โครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีกำหนดบรรยากาศองค์การ ข้อมูลมีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงาน
ทฤษฎีไซเบอร์เนติค (Cybernetics)	มนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อม	
ตัวแปรการจัดการช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed	ขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา	ใช้การประเมินค่าองค์ประกอบสำคัญ เช่น สภาพของแรงงาน
การกระจายอำนาจ (Decentralization)	การกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยงาน	การมอบงาน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นความไว้วางใจในบุคคล
ระบบ 4 ของ Likert (System 4)	กลุ่มจะมีสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วม การสื่อสารการจูงใจ	บรรยากาศองค์การแบบปรึกษา ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

แนวคิดหรือทฤษฎี	การให้ความสำคัญ	แนวคิดเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การ
การเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment)	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานและความพึงพอใจ	สร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมด้านความรับผิดชอบ การยอมรับและโอกาสในความก้าวหน้า

แนวคิดหรือทฤษฎีข้างต้นสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้ (ยมาภรณ์ ปลื้มจิตร, 2547, หน้า 13-14)

1. แนวคิดการบริหารงานแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific management) ของ Taylor เป็นแนวคิดการบริหารงานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการบริหารงานที่ดีที่สุดเพียงวิธีเดียว โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการแบ่งหน่วยงานและการกำหนดสายการบังคับบัญชา เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ

2. ทฤษฎีของ Woodward, Lowrence and Lorsch เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่าเทคโนโลยีโครงสร้างและการปฏิบัติงาน โดยมีแนวคิดว่าโครงสร้างองค์การและเทคโนโลยีมีอิทธิพลเป็นตัวกำหนดบรรยากาศขององค์การ

3. ทฤษฎีไซเบอร์เนติค (Cybernetics) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญว่ามนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมได้ โดยมีแนวคิดว่า ข้อมูลมีผลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในองค์การ

4. แนวคิดการจัดช่วงการบังคับบัญชาของ Lockheed เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับขอบเขตหรือช่วงของการบังคับบัญชา โดยใช้การประเมินค่าขององค์ประกอบสำคัญ เช่น สภาพของแรงงาน ระดับการฝึกอบรมของผู้บริหาร และสภาพการวางแผนภายในองค์การ

5. แนวคิดการกระจายอำนาจ (Decentralization) เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับหน่วยงาน โดยการมอบงาน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ ขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นบนพื้นฐานของความไว้วางใจและเชื่อใจในบุคคล

6. ทฤษฎีระบบ 4 ของ Likert (System 4) เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม การมีส่วนร่วม การสื่อสารและการจูงใจ โดยมีแนวคิดว่าบรรยากาศองค์การแบบปรึกษาหารือทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

7. แนวคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน (Job enrichment) เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงและแก้ไขประสิทธิภาพในการทำงาน และสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการทำงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงาน และมีความก้าวหน้า

รูปแบบบรรยากาศองค์การ

ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้าแนวความคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับรูปแบบของบรรยากาศองค์การ เพื่อนำเอารูปแบบของบรรยากาศองค์การมาสร้างกรอบแนวคิดให้ชัดเจนขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547, หน้า 98-100) กล่าวถึงรูปแบบของบรรยากาศองค์การ ว่าหมายถึง สภาพการปฏิบัติงานร่วมกันในลักษณะที่แสดงถึงปฏิสัมพันธ์ของทุกคนในองค์การ แบ่งได้เป็น 6 แบบ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบแจ่มใสหรือแบบเปิด (Open climate) เป็นบรรยากาศที่สมาชิกมีขวัญและกำลังใจดีมาก มีความสามัคคีช่วยเหลือกันในการทำงานเป็นอย่างดี กฎระเบียบยังคงมีอยู่ แต่สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ ทำให้ผลผลิตมีประสิทธิภาพ บรรยากาศแบบนี้เป็นบรรยากาศที่สมาชิกพึงประสงค์มากที่สุด

2. บรรยากาศแบบอิสระ (Autonomous climate) เป็นบรรยากาศที่มีแนวโน้มที่จะให้พนักงานมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตรมากกว่าความพึงพอใจที่เกิดจากผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้พนักงานทำงานอิสระ

3. บรรยากาศแบบควบคุม (Controlled climate) เป็นบรรยากาศที่ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงาน มีการควบคุมและสั่งการให้พนักงานทำเพื่อหวังผลสัมฤทธิ์ทางการทำงาน ถึงแม้พนักงานไม่ค่อยมีโอกาสสร้างความสัมพันธ์กัน แต่ผลงานก็เป็นการสร้างความภูมิใจและพอใจกับพนักงาน

4. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Familiar climate) เป็นบรรยากาศที่มีความสัมพันธ์ฉันท์มิตร ผู้บริหารสนใจผลงานน้อยจนละเลยกฎเกณฑ์ ระเบียบ พนักงานไม่ค่อยสนใจทำงาน แต่มีความสัมพันธ์ในด้านส่วนตัวดี

5. บรรยากาศแบบรวบอำนาจ (Paternal climate) เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหารโดยการออกคำสั่งควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่พนักงานไม่ยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหารทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่ำ

6. บรรยากาศแบบซึมเซา (Close climate) เป็นบรรยากาศที่บริหารโดยขาดความรู้ไม่มีสมรรถภาพในการบริหารบุคคล พนักงานไม่มีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพราะขาด

ความสัมพันธ์ฉันท์มิตรและขาดความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นบรรยากาศที่ไม่พึงประสงค์ ต้องรีบแก้ไข

Litwin and Stringer (1968, pp. 189-190) ได้นำเสนอรูปแบบของบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบด้วยกัน คือ

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ (Authoritarian climate) เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บุคคลยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่สถานะในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้ง

2. บรรยากาศแบบสนิทสนม (Affiliative climate) เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลให้ความเป็นอิสระในการทำงาน และมีโครงสร้างองค์การที่ไม่เข้มงวดหรือบีบบังคับเกินไปและให้การยอมรับว่าบุคคลเป็นสมาชิกของกลุ่มงาน

3. บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน (Achievement oriented climate) เป็นการเน้นความรับผิดชอบส่วนตน มีการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้การยอมรับ สร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม

4. บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (Employee-centered climate) ลักษณะสำคัญ คือ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจ และมีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติงานในองค์การ

Brown and Moberg (1980, pp. 420-421) ได้จัดบรรยากาศองค์การไว้ 4 แบบ คือ

1. บรรยากาศเน้นการใช้อำนาจ (Power-oriented climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่มีการแบ่งโครงสร้างองค์การอย่างชัดเจน ในการตัดสินใจต่าง ๆ โดยใช้อำนาจภายในองค์การ ซึ่งจะเกิดการแข่งขันและการต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและความก้าวหน้าของตนเอง

2. บรรยากาศเน้นการทำงานตามบทบาท (Role-oriented climate) เป็นบรรยากาศองค์การที่เน้นการทำงานตามบทบาทหน้าที่ ยึดระเบียบขององค์การ บรรยากาศองค์การเช่นนี้จะเน้นความมั่นคงภายในองค์การเป็นหลัก แต่ยังคงมีความขัดแย้งและการแข่งขันอยู่

3. บรรยากาศเน้นการทำงาน (Task-oriented climate) เป็นบรรยากาศที่มุ่งให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นหลัก ไม่มุ่งเน้นการยึดตามกฎระเบียบขององค์การที่วางไว้

4. บรรยากาศเน้นความสำคัญของคน (People-oriented climate) เป็นบรรยากาศที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของสมาชิก ตอบสนองความต้องการของบุคคล มีแนวทางปฏิบัติตามค่านิยมของสมาชิกในองค์การ

Jenks (1990, pp. 415-416 อ้างถึงใน ธวัช ยิ่งประเสริฐ, 2549, หน้า 25) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การว่าเป็นสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไปรอบองค์การ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ และพฤติกรรมของพนักงานที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การ สามารถแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. บรรยากาศทางบวกจะประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่สร้างแรงจูงใจและสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์การ รวมทั้งเกิดสภาพแวดล้อมที่ดีขึ้นภายในองค์การ

2. บรรยากาศในทางลบจะประกอบด้วยปัจจัยที่ทำให้เกิดความยากในความสำเร็จ เช่น การขาดผู้นำที่ดี และการไม่เข้าถึงเป้าหมายอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความสับสนและการแข่งขันกันเองของสมาชิกภายในองค์การ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำรูปแบบบรรยากาศองค์การของ Litwin and Stringer (1968, pp. 189-190) มาเป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากมีเนื้อหาครอบคลุม และอธิบายตัวแปรได้ชัดเจน ซึ่งสามารถสรุปลักษณะหรือรูปแบบบรรยากาศขององค์การได้ ดังนี้

1. บรรยากาศแบบการใช้อำนาจ เป็นบรรยากาศที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด อำนาจการตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติทางลบต่อบุคคลในองค์การ ขาดขวัญและกำลังใจ ขาดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ผลผลิตและความสำเร็จขององค์การลดลง

2. บรรยากาศแบบสนิทสนม เป็นบรรยากาศการทำงานที่เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ มีความไว้วางใจกัน ใกล้ชิดสนิทสนม มีทัศนคติที่ดี และเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูง

3. บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน เป็นบรรยากาศการทำงานที่เน้นความสำเร็จตามเป้าหมายของงานเป็นหลัก ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เกิดความพึงพอใจ และความต้องการความสำเร็จในการทำงาน

4. บรรยากาศแบบคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน เป็นบรรยากาศที่มีการแบ่งโครงสร้าง กระจายอำนาจการบริหารงาน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย การให้ความช่วยเหลือกันระหว่างบุคคลในองค์การ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

ความหมายแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความต้องการของมนุษย์และการจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลาการในองค์กรย่องมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ผู้ปฏิบัติงานที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จและมีประสิทธิภาพสูง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจไว้คล้ายคลึงกัน คือ แรงจูงใจหมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ กระตุ้นสภาวะของบุคคลให้แสดงพฤติกรรม มีความกระตือรือร้นไปยังจุดหมายปลายทางของความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน หรือพฤติกรรมทางสังคม จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไปเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมายหรือใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง ที่จะนำมาสู่ความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้ พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลมาจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม เพื่อหวังรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544; สมพร สุทัศนีย์, 2542; พนัส หันนาคินทร์, 2542) ซึ่งแตกต่างจากอีกกลุ่มหนึ่งที่ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ พลังทางจิตซึ่งอาจเป็นจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกเป็นภาวะภายในที่กระตุ้น กำหนดทิศทางและคงสภาพพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดประสงค์หรือเป้าหมายมักเป็นคุณลักษณะของบุคคล (ประสาท อิศรปรีดา, 2541; ถวิล เกื้อกูลวงศ์, 2530; เซอร์โต, 1998 อ้างถึงใน เสงี่ยม จันทร์พลี, 2548)

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้นที่มีที่มาจากพื้นฐานของความต้องการของมนุษย์ เมื่อได้รับการตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นขององค์กรแล้ว ก็เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์หรือมุ่งหวังรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของบุคคล เพราะการทำงานใดก็ตามที่ให้ได้ประสิทธิผลนอกจากบุคคลนั้นจะมีความสามารถ ความเชี่ยวชาญแล้ว การจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้นำความรู้ความสามารถออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้นั้น ก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

อุทัย ปัญญาโกญ (2539, หน้า 25) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจของผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูในฐานะสิ่งมีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มสิ่งจูงใจปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ดีอยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับบุคคลและสร้างความสำเร็จ ทั้งในความต้องการของบุคคลและบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย

พวงเพชร วัชรอยู่ (2537, หน้า 18) ได้อธิบายว่าในหน่วยงานทั่วไปแทบจะกล่าวได้ว่างานแรกที่ผู้บริหารต้องทำคือกระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด ส่วนคนทำงานก็ทำเพื่อสนองความต้องการของตนด้วย เหตุผลต่าง ๆ เป็นต้นว่า เพื่อผลตอบแทนเป็นเงินซึ่งสามารถนำไปซื้อสิ่งต่าง ๆ ได้ หรือเพื่อสิ่งอื่นที่ไม่อาจสัมผัสได้ เช่น ความพอใจหรือการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ฉะนั้นในเรื่องของแรงจูงใจกับการทำงานก็คือ การพยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของคนตามความต้องการของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายของการทำงาน การให้ผลตอบแทนด้วยสิ่งของอื่นที่นอกเหนือจากเงินทองหรือสิ่งของนั้นไม่ใช่ของหาง่ายที่จะกระทำ เพราะต้องเกี่ยวกับปัจจัยหลายอย่างที่ประกอบขึ้นเป็นความพอใจของแต่ละคน เป็นต้นว่า สภาพความเป็นอยู่ การอบรมเลี้ยงดู การศึกษา ทัศนคติ ความสนใจของแต่ละคนแตกต่างกันไป จะมากหรือน้อยก็ตามในบางครั้งแม้อยู่ในบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมที่เหมือนกัน หรือแม้นอาศัยสิ่งจูงใจอย่างเดียวกันอาจมีผลของการกระทำที่ไมเหมือนกันเกิดขึ้นก็ได้

นรา สมประสงค์ (2536, หน้า 120) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นมักจะขึ้นอยู่กับ บุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานเต็มที่ขึ้น การจูงใจที่ถูกต้องและเหมาะสมจึงเป็นสิ่งดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของผู้ที่ทำงานให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การที่ตนทำงานอยู่

ธงชัย สันติวงษ์ (2536, หน้า 66) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่ผันแปรทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน เพื่อต้องการที่จะได้รับการตอบสนองหรือบรรลุเป้าหมายของตนเอง แต่เนื่องจากองค์การก็มุ่งหวังให้สมาชิกปฏิบัติหรือแสดงออกถึงพฤติกรรมให้เป็นไปตามที่องค์การต้องการเช่นกัน ดังนั้นผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถเข้าใจคาดการณ์และกำกับพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและตัวบุคคล

จันทรานี สงวนนาม (2545, หน้า 201) ได้กล่าวไว้ว่า การสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความรู้ และสามารถเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหารเช่นเดียวกับคน เงิน วัสดุและการจัดการการจูงใจนั้นเกิดสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจที่จะทำแค่ไหนถ้ามีสิ่งล่อใจหรือจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเขาสิ่งจูงใจนั้นก็เป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่เขาทำมากขึ้น ในทางตรงข้ามหากองค์การใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้

ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำเกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การนั้น จึงเป็นทักษะประการสำคัญที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลในองค์การ ให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากขึ้น

วิไล ล่าสิงห์ (2550, หน้า 41) กล่าวไว้ว่า การจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงานนั้นมีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละบุคคล รวมทั้งผลตอบแทนมีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือ แรงจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานสม่ำเสมอซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงเมื่อมีแรงจูงใจ

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเปรียบเสมือนเครื่องมืออย่างหนึ่งของผู้บริหารในทุกระดับ ที่จะสามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ปฏิบัติงานได้ ทั้งให้มีความรักความผูกพันต่อองค์การ อันก่อให้เกิดพลังในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปในทิศทางที่วางไว้ และเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

ทฤษฎีแรงจูงใจ

ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ (McClelland's need achievement theory) ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วง ปี ค.ศ. 1940 นักจิตวิทยาชื่อ McClelland (1987) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic appreception test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบTAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่า เป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ดังนี้

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motive) คือ ความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับเกณฑ์มาตรฐานอันดีเลิศ จะมีความรู้สึกเป็นทุกข์กังวลใจ ไม่สบายใจเมื่อประสบความล้มเหลวหรืออุปสรรค

2. แรงจูงใจใฝ่สมาคม (Affiliation motive) คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของคนอื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบของคนอื่น ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียงในสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น ๆ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motive) คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลเหนือกว่าคนอื่นในสังคม ผู้ที่มีความจูงใจใฝ่อำนาจสูงจะเป็นผู้ที่พยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่นในองค์กร

จากการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง

2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา

3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้าในงาน เพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้ นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้ พบว่า ปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ คือ สิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow’s hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ Maslow (1970) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุดเมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or Safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเองเป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y)

ธรรมชาติของคนในองค์การเป็น 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (McGregor, 1960) ทฤษฎี X กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ไม่ดีไว้ดังนี้

1. โดยปกติวิสัยแล้วคนไม่ชอบทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้ก็จะพยายามหลบหลีกการทำงานทันที

2. เพราะเหตุที่คนมีนิสัยไม่ชอบทำงาน ทุกคนชอบจะถูกบังคับควบคุมสั่งการ และมีบทลงโทษอันเป็นการจูงใจทางลบไว้ เพื่อให้พวกเขามีความมีความพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. คนโดยทั่ว ๆ ไปชอบให้มีผู้แนะนำ ไม่อยากมีความรับผิดชอบ ไม่มีความพยายามที่จะพัฒนาตนเอง หรือไม่มีความทะเยอทะยาน ใฝ่รู้ใฝ่เรียน แต่ต้องการความปลอดภัย ความมั่นคงในอาชีพการงานชอบทำงานเบา ๆ แต่ได้รับค่าตอบแทนสูง ทฤษฎี Y กล่าวถึงธรรมชาติของคนในลักษณะที่ดีไว้ดังนี้

3.1 โดยปกติวิสัยแล้วนิสัยคนรักที่จะทำงานด้วยความรับผิดชอบ

3.2 เพราะเหตุที่คนชอบทำงานและมีความรับผิดชอบ จึงควบคุมตนเองให้สามารถทำงานได้สำเร็จ การควบคุมภายนอกและการคาดโทษไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้เกิดความพยายามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3.3 ภายใต้สภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม คนจะเกิดการเรียนรู้ การยอมรับและอยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น

4. คนจะมีความทะเยอทะยานและสนใจในการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความคิด ทักษะ เทคนิค วิธีการทำงาน ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นเป็นลำดับ

5. ประสิทธิภาพเกี่ยวกับความนึกคิด ความรอบคอบ และความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาองค์การ

6. ภายใต้สภาพเงื่อนไขของสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่นี้ ความสามารถทางสติปัญญาของบุคคลเป็นสิ่งจำเป็น

ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี x ผู้บริหารจะพยายามกำหนดมาตรฐานในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด มีการสั่งโดยตรง การจูงใจจะเน้นค่าตอบแทนด้านเงินและผลประโยชน์อื่น ๆ การใช้ระเบียบและหน้าที่ และคุกคามด้านการลงโทษผู้บริหาร จะเห็นว่าจุดสำคัญของการจูงใจ คือ การตอบสนองความต้องการของคนด้วยความต้องการพื้นฐานเท่านั้น ลักษณะของบุคคลตามทฤษฎี y เชื่อว่า การมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและการใช้แนวทางที่เหมาะสม คนจะควบคุมและสั่งงานด้วยตนเอง แรงจูงใจ คือ ความรับผิดชอบซึ่งมีอยู่ทุกคนผู้บังคับบัญชาเพียงจัดสภาพแวดล้อมให้เหมาะสม และวิธีการปฏิบัติงานที่ช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถประสพความสำเร็จตามเป้าหมายของเขาเองควบคู่กันไปกับความสำเร็จในเป้าหมายองค์การ

ทฤษฎี ERG อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1969 อ้างถึงใน วิทยา ด่านดำรงกูล, 2546, หน้า 273) ทฤษฎี ERG เคลตัน อัลเดอร์เฟอร์ ดัดแปลงทฤษฎีของมาสโลว์เพื่อให้เกิดความง่ายยิ่งขึ้น โดยเขายุบความต้องการ 5 ขั้นของมาสโลว์เหลือเพียง 3 ขั้น เรียงลำดับจากต่ำไปสูง คือ ความต้องการที่จะอยู่รอด (Existence needs-E) เป็นความต้องการที่จะมีสิ่งต่าง ๆ เพื่อการยังชีพ ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs-R) เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น และความต้องการความเติบโต (Growth needs-G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองให้มีความเติบโตก้าวหน้าและมีความสามารถเพิ่มขึ้นความแตกต่างอีกประการหนึ่งของทฤษฎีนี้จากทฤษฎีของมาสโลว์ คือ ทฤษฎีนี้ไม่เชื่อว่าความต้องการในระดับล่างจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ก่อนแล้วความต้องการในระดับที่สูงถัดไปจึงจะเกิดขึ้น สำหรับทฤษฎี ERG ความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสามอย่างพร้อมกัน สามารถสร้างอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ได้ในเวลาใดเวลาหนึ่ง อัลเดอร์เฟอร์ไม่ได้ระบุด้วยว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง แล้วจะไม่มีผลต่อการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมเหมือนผลสรุปของมาสโลว์

แม้ว่าความต้องการทั้งสามในทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ จะเรียงลำดับจากขั้นต่ำไปหาขั้นสูงเหมือนกับของมาสโลว์ แต่การไต่ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์มีความซับซ้อนกว่าและเป็นไปตามหลักการ ความคับข้อง ความถดถอย (Frustration-regression principle) ที่อธิบายว่าหากมนุษย์ไม่อาจจะสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไปได้แล้ว เขาก็จะบรรเทาความคับข้อง

ด้วยการถอยลงมาหาความต้องการในระดับต่ำกว่า แม้ความต้องการนั้นจะได้รับการตอบสนองแล้วก็ตามตัวอย่าง เช่น พนักงานคนหนึ่งอาจจะไม่สามารถก้าวขึ้นไปสู่การเติบโตก้าวหน้า ซึ่งเป็นความต้องการในระดับสูงได้ เขาอาจจะถอยมาหาความต้องการในระดับต่ำลงมาด้วยการหันมาทุ่มเททำงานเพื่อให้มีเงินมากขึ้นแทน ดังนั้น สำหรับทฤษฎี ERG ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วก็ยังสามารถจูงใจให้เกิดพฤติกรรมได้ ทฤษฎีนี้จึงมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีของมาสโลว์ด้วยความเชื่อที่ว่า มนุษย์อาจจะก้าวขึ้นหรือก้าวลงบนลำดับขั้นของความต้องการได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ที่จะตอบสนองความต้องการของตนเอง

ทฤษฎีแรงจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's motivation theory)

Herzberg (1959) พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยซึ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับพฤติกรรมขึ้นในช่วงปลายทศวรรษ 1950 ถึงต้นทศวรรษ 1960 หรือหลังจากมาสโลว์ไม่ถึง 10 ปี เฮอร์ซเบิร์กเก็บข้อมูลจากกลุ่มพนักงานบัญชีและวิศวกรในเมืองพิทส์เบิร์ก สหรัฐอเมริกาจำนวนเกือบ 4,000 คน ด้วยการให้ตอบคำถามว่าอะไรทำให้พวกเขาพอใจกับงานที่ทำและมีแรงจูงใจที่จะทำงาน หลังจากนั้นจึงถามว่าอะไรทำให้พวกเขาไม่พอใจกับงานที่ทำและรู้สึกขาดแรงจูงใจที่จะทำงาน ผลที่พบ คือ พนักงานเหล่านั้นระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพอใจแตกต่างไปจากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจเฮอร์ซเบิร์ก จึงสรุปว่า พนักงานเหล่านี้ไม่ได้คิดว่า "ความพอใจ" (Satisfaction) เป็นสิ่งที่อยู่ตรงกันข้ามกับ "ความไม่พอใจ" (Dissatisfaction) แต่ " ความไร้ซึ่งความพอใจ" (No satisfaction) ต่างหากที่อยู่ตรงข้ามกับความพอใจและ "ความไร้ซึ่งความไม่พอใจ" (No dissatisfaction) คือสิ่งที่อยู่ตรงข้ามกับความไม่พอใจ หรือพูดง่าย ๆ ก็คือ แม้จะทำให้คนไร้ซึ่งความไม่พอใจได้ ก็ไม่ได้หมายความว่าคนจะบังเกิดความพอใจ และในทำนองกลับกันการทำให้คนไร้ซึ่งความพอใจก็ไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นจะบังเกิดความไม่พอใจ ข้อสรุปนี้นำเฮอร์ซเบิร์กไปสู่การพัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยที่ระบุว่า "ปัจจัยที่มีผลต่อความไม่พอใจและการขาดแรงจูงใจของคนแตกต่างอย่างสิ้นเชิงจากปัจจัยที่มีผลต่อความพอใจและแรงจูงใจ"

Herzberg (1993 อ้างถึงใน นาวาวี ยามา, 2553, หน้า 27) ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของมนุษย์ ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งมีปัจจัยดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน มีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องงานโดยตรง ปัจจัยนี้ ได้แก่

1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน เป็นความรู้สึกพึงพอใจ และปลาบปลื้มในความสำเร็จของงานเมื่อมีผลงานปรากฏเด่นชัดหรือเมื่อเขาได้ทำงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นลุล่วงไปตามความต้องการและบรรลุวัตถุประสงค์ของงานที่วางไว้และเป็นการกระตุ้นที่เต็มใจทำงานอย่างอื่นต่อไปได้

1.2 ด้านการยอมรับนับถือ การได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือเมื่อสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงาน ทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคมคือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนเองว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญ วิธีการที่จะทำให้เราเกิดความรู้สึกเช่นนั้นได้ ก็คือ การที่บุคคลอื่นให้คำยกย่องคำชมเชย ถือเป็นรางวัลทางสังคมอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และเป็นสิ่งเสริมแรงในทางบวก คนเราต้องการได้รับการยกย่องชมเชยเสมอไม่ว่าอยู่ในฐานะใด ตำแหน่งใด การยกย่องชมเชยที่เหมาะสมกับแต่ละคนจะเป็นการจูงใจในการทำงานอย่างหนึ่ง

1.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ลักษณะงานที่ทำเป็นงานที่น่าสนใจตรงกับความรู้ความสามารถท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่มีความยากง่ายและกว้างขวาง และเป็นงานที่ต้องใช้ความคิดประดิษฐ์คิดค้นคว้าหาสิ่งใหม่แบบใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ งานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจในการทำงานมากกว่า และปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ อันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน ส่วนงานที่ไม่ท้าทายจะเป็นงานที่น่าเบื่อหน่าย นำไปสู่ความไม่พอใจระดับสูง และส่งผลไปในรูปของการลางาน ขาดการทำงาน และอาจมีการลาออกจากงานได้

1.4 ด้านความรับผิดชอบ ผู้ปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระโดยไม่จำเป็นที่จะต้องดำเนินการตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานมากเกินไปหรือมีโอกาสที่ได้รับมอบหมายงานจากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสมเป็นวิธีการหนึ่งในการจูงใจให้มีการปฏิบัติงานเต็มที่มากขึ้น

1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้รับเลื่อนเงินเดือนหรือตำแหน่งให้สูงขึ้น เพราะการมีโอกาสเลื่อนตำแหน่งจะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้น ไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันหรือมีชีวิตชีวาในการทำงาน เป็นเครื่องปรุงทำให้เกิดรสชาติในการทำงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้ ได้แก่

2.1 ด้านนโยบายและการบริหาร คือ การจัดการและการบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์การบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความสามารถมีประสบการณ์ มีทักษะเฉพาะในการบริหาร มีการบริหารที่ต้องใช้เทคนิคในการปฏิบัติ เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่ายและในด้านการกำหนดนโยบายต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอเพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

2.2 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลในองค์การในฐานะที่เป็นสมาชิกในหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะต้องมีบุคคลที่เกี่ยวข้องอยู่รอบและบุคคลเหล่านั้นต่างก็อยู่ในสถานภาพที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องปฏิบัติตนให้แตกต่างกันไปตามสถานภาพ ความสัมพันธ์ของบุคคลในองค์การ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงานและกับผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์กับบุคคลทั่วไป ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นไปอย่างฉันมิตร มีกิริยาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดี มีความสามัคคีปรองดอง

2.3 ด้านความมั่นคงในการทำงาน คือ ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงานได้รับการปกป้องคุ้มครองความยุติธรรมในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ การให้ความมั่นใจว่าจะไม่ประสบสิ่งที่ไม่พึงปรารถนา เช่น การไม่มีงานทำ การสูญเสียตำแหน่ง การลดตำแหน่ง การสูญเสียรายได้ การขจัดความกลัวสร้างความมั่นคงปลอดภัยให้เกิดขึ้น มีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา

2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพทางกายภาพของการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องอำนาจความสะดวกในการทำงาน ห้องทำงานหรือสถานที่ทำงาน ตลอดจนความปลอดภัย และสุขภาพในการทำงาน การป้องกันอันตรายอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุในการทำงานอันตรายที่สัมพันธ์กับการทำงาน มีการใส่ใจและให้ความสำคัญเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพตลอดจนการจัดองค์ประกอบในการทำงานที่ดีไม่ว่าจะเป็นด้านกายภาพ จิตใจ หรือสภาพแวดล้อมในการทำงานอื่น ๆ ลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้ จะมีผลต่อการสร้างแรงจูงใจเป็นอย่างมาก งานที่มีสภาพแวดล้อมไม่ดีนัก จะทำให้คนงานท้อแท้ในที่สุดก็จะเบื่อหน่ายในการทำงาน

2.5 ด้านรายได้ คือ เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงาน ตลอดจนการได้รับค่าตอบแทน เงิน สวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงาน เพราะเงินเดือนหรือรายได้อื่นเป็นปัจจัยอย่างหนึ่งที่ช่วยธำรงรักษาคนให้อยู่กับองค์การ แต่ไม่มีส่วนช่วยมากนักในการสร้างแรงจูงใจ ถ้าไม่มีปัจจัยอื่นมาช่วยเสริมเงินเดือน ดีอย่างเดียวไม่ได้ทำให้คนงานทำงานหนักขึ้น แต่ถ้าเงินเดือนน้อยเกินไปหรือเงินเดือนขึ้นน้อยกว่าที่คาดหวังกลับจะทำให้คนงานลดน้อยลง ฉะนั้น การได้รับเงินเดือนหรือรายได้อื่นที่พอเหมาะกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของคนในองค์การ

ดังนั้น การทำงานของปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจจึงแยกกัน ปัจจัยค้ำจุนจะทำงานอยู่เฉพาะในส่วนของพื้นที่ความไม่พอใจ ดังนั้น แม้ภาวะอันตรายและเสียงดังในการทำงานซึ่งมีผลต่อความไม่พอใจของพนักงานจะถูกขจัดออกไป ก็ไม่ได้ทำให้พนักงานพอใจหรือเกิดแรงจูงใจแต่อย่างใด จนกว่าเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในปัจจัยจูงใจ เช่น ความท้าทายความรับผิดชอบที่สูงขึ้นและการได้รับยกย่อง เมื่อนั้นความพอใจและแรงจูงใจจึงจะบังเกิดขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

คำนึง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วิจลย์ โกษาแสง (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบแลกเปลี่ยน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง แบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยนโดยรวม ไม่แตกต่างกัน แต่ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน

ประถมศึกษาโดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมไม่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา

สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม และผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นแล้วด้วยวิธีการใหม่ ๆ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อยู่ในระดับปานกลาง

ปรีชา ทัศน์ละไม (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวม มีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมากทุกด้าน แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่รับ .05 ส่วนแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนโดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับ

พฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก ส่วนด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง

นารีรัตน์ บัตรประโคน (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูและประสิทธิผลของโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์เชิงบวกอยู่ในระดับมาก จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ดังกล่าว ได้ข้อสรุปว่า ในการสร้างแรงจูงใจโดยผู้บริหาร ควรชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานของครูและควรมีรางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ รวมทั้งสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมพัฒนาในสาขาวิชาที่สอน

มนตรี รัตนจิตภิญโญ (2554) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลา พบว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลทางบวกโดยตรงต่อประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ บรรยากาศการทำงานส่งผลทางบวกต่อคะแนนเฉลี่ยประสิทธิผลของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้ยังพบว่า วิสัยทัศน์และพันธกิจของโรงเรียนส่งผลทางบวกต่อคะแนนเฉลี่ยความชันของค่านิยมในการทำงานที่มีต่อแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสร้างเป็นแบบจำลองปัจจัยเชิงสาเหตุพหุระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลาได้

โนร์ลัยลา โต๊ะประดู่ (2555) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตจังหวัดสตูล พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร พฤติกรรมการเรียนของนักเรียน บรรยากาศโรงเรียน และพฤติกรรมการสอนของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) การบริหารแบบเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบเชิงรับ (MEP-P) และการบริหารแบบปล่อยสบาย (Laissez faire)

ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อจะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนใดไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Collmer (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัส พบว่า 1) ลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลต่อบรรยากาศและความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน 2) ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครูจะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนของตนเอง 3) ความพึงพอใจของครูจะมีมากขึ้น เมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยแบบพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ยอมรับความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่

King (1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาและระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของ Bass ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมปลาย

Parker (1991) ได้ศึกษาเรื่อง ความคาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ผลการวิจัย พบว่า การดูแลเอาใจใส่นักเรียน เน้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้งานประสบความสำเร็จ เพราะการมีส่วนร่วมเกิดความสามัคคี มีอิสระ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครู คือ หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนชัดเจน ทีมงานมีความสมัครสมานสามัคคี ผลที่ได้รับ คือ ประสิทธิภาพของงาน

Moak (1993 อ้างถึงใน วิไล ล่าสิงห์, 2550) ได้ศึกษาความพึงพอใจในอาชีพของผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ในรัฐเวอร์จิเนีย โดยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น และแบบวิจัยของมิเนโซต้า ผลการวิจัย พบว่า 1) โดยเฉลี่ยแล้วผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่มีความพึงพอใจในหน้าที่การงาน พบว่า

ความพึงพอใจในการบริหารการศึกษาผู้ใหญ่นั้นถ้าทำเอง ประเมินผลเองก็จะเป็นความพึงพอใจทางบวก ถ้าคนอื่นประเมินก็จะเป็นไปทางลบ 2) ผู้บริหารส่วนใหญ่พอใจในด้านการบริหารสังคม คุณค่าทางจริยธรรมและผลสำเร็จในการทำงาน แต่ไม่ค่อยพึงพอใจในด้านการพัฒนาอาชีพ นโยบายและการปฏิบัติ การยอมรับนับถือ ค่าตอบแทน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของเฮร์ซเบอร์ก 3) การกำหนดลักษณะของงานของคนเหมือนงานอื่น ๆ เช่น ผู้จัดการ ครู ลูกจ้างทั่วไป 4) ตัวแปรด้านส่วนตัวไม่ปรากฏว่าสัมพันธ์กับความพึงพอใจในอาชีพ 5) ผู้บริหารการศึกษาผู้ใหญ่ต้องการที่จะเข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม 6) ผู้บริหารเป็นสตรีมากขึ้นและมีอายุน้อย

Dunn (2001) ศึกษาเรื่อง การพัฒนาเทคนิคการสอนนักเรียนโดยผู้เชี่ยวชาญทางด้านจริยธรรม โดยการสร้างจริยธรรมพบว่า Amanda คือ ผู้สนใจเริ่มแรกเกี่ยวกับการสร้างบทบาทและหน้าที่เกี่ยวกับการสอนให้เด็กความเคารพสิ่งที่สำคัญสำหรับการคงอยู่ของความสัมพันธ์ คือ บางเวลาต้องอาศัยความจริงยับยั้งสิ่งที่ทำ และความเอาใจใส่ ส่วน Julie ได้ทำความเข้าใจกับหน้าที่ความรับผิดชอบ ซึ่งเป็นเรื่องท้าทายในความจำเป็นสำหรับคุณค่าของครอบครัวยากที่ให้เป็นไปได้ตามความคาดหมายขึ้นอยู่กับมาตรฐานของหลักสูตร ด้วยคุณค่าในเรื่องศีลธรรมจะเกิดขึ้นได้จากความสามารถในการสร้างความเชื่อถือ ระหว่างเขากับเด็กทำให้เกิดการยอมรับซึ่งกันและกันทฤษฎีกับภาคปฏิบัติผิดเพี้ยนกันได้เสมอ ตำแหน่งธรรมชาติสำหรับการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญด้านจริยธรรมศีลธรรม จะผันแปรตรงข้ามกับตัวบุคคลและบริบท

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้วข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น การที่จะทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลที่ดีนั้น ปัจจัยที่สำคัญ คือ ผู้บริหารที่จะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยควบคู่ไปกับปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในการทำงาน ปรับใช้กับหน่วยงานของตน จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามลำดับ ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 2,727 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 608-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 338 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) และกำหนดขนาดของโรงเรียนเป็นชั้น ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย จำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
	จำนวนคน	จำนวนคน
ขนาดกลาง	362	45
ขนาดใหญ่	641	79
ขนาดใหญ่พิเศษ	1,724	214
รวม	2,727	338

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เป็นแบบสอบถามซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นสำหรับสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยเป็นเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถามในแต่ละตอน มีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยจำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา แบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเชาว์ปัญญา 4) การคำนึงถึงเอกบุคคล ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตรส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยเรียงจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน โดยใช้แนวคิด Litwin and Stringer (1968, pp. 189-190) 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านบรรยากาศแบบการใช้อำนาจ 2) บรรยากาศแบบสนิทสนม 3) บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน 4) บรรยากาศแบบคำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน จำนวน 16 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้แนวคิด Herzberg (1959) ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ จำนวน 25 ข้อ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert (1967) โดยเรียงลำดับจากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

2. กำหนดขอบเขตของตัวแปรที่ต้องการวัด โดยแบ่งเป็นปัจจัยด้านประสิทธิผลของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู

3. นำแนวคิด ทฤษฎีและข้อมูลต่าง ๆ มาพัฒนาและสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีการหาความเที่ยงตรง (Validity) การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability) ดังนี้

1. ความเที่ยงตรง (Validity) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้ตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข แล้วนำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้ผู้ทรง คุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ความถูกต้อง และความเหมาะสมในการใช้ภาษา โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ซึ่งมีการให้คะแนนดังนี้

ให้ +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ให้ 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามสอดคล้องกับนิยามศัพท์

ให้ -1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์

ผลการพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามในแต่ละด้านมีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) รายข้อมีค่าตั้งแต่ 0.8-1.00 และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน ดังรายนามต่อไปนี้

1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวี	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
1.2 ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
1.3 ดร.บงกชกร วิทยานุกรณ์	อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
1.4 นายประเสริฐ สุนทรเนตร	ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
1.5 นายประชอบ หลีนุกูล	ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี

2. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำไปวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) ด้วยการหาความสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป มาหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับ (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ปรากฏว่า มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 และค่าความเชื่อมั่นรายด้าน ดังนี้

2.1 แบบสอบถามด้านประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .29-.77 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90

2.2 แบบสอบถามด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .28-.76 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94

2.3 แบบสอบถามด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียนมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .33-.83 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .85

2.4 แบบสอบถามด้านแรงจูงใจในการทำงานของครูมีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .28-.74 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

3. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นไปใช้ในการเก็บข้อมูลกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอหนังสือจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่กำหนดเป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด จำนวน 338 ฉบับ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนเพื่อการศึกษาวิเคราะห์ จำนวน 338 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนแต่ละฉบับเพื่อนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์ไปดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาแยกวิเคราะห์ ดังนี้

1. ลักษณะข้อคำถามของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนเพื่อสอบถามเกี่ยวกับสภาพของโรงเรียนที่เป็นจริงในปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะคำตอบเป็นมาตรประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง อยู่ในระดับมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง อยู่ในระดับมาก

3 คะแนน หมายถึง อยู่ในระดับปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง อยู่ในระดับน้อย

1 คะแนน หมายถึง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2. เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัด 5 ระดับ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 121) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนของปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัด 5 ระดับ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีบรรยากาศองค์การของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนของปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครู ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัด 5 ระดับ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

5. เกณฑ์การแปลความหมายคะแนนของประสิทธิผลของโรงเรียน ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์สำหรับวัด 5 ระดับ โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของคะแนนเป็นตัวชี้วัด นำมาเทียบกับเกณฑ์ โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยของบุญชม ศรีสะอาด (2554, หน้า 121)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

6. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใช้เกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า .81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และการทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าสถิติดังนี้

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยใช้สถิติคะแนนเฉลี่ย ($\overline{X}$) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*)

2. การหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

3. การหาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน และสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยนำเสนอผลการวิจัยเป็นลำดับขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงที
F	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงเอฟ
MS	แทน	คะแนนเฉลี่ยของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
SS	แทน	ผลรวมคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง
df	แทน	ชั้นแห่งความอิสระ
R	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	สัมประสิทธิ์การพยากรณ์
a	แทน	ค่าคงที่ของการพยากรณ์ในรูปของคะแนนดิบ
b	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
β	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
p	แทน	ความน่าจะเป็นของนัยสำคัญทางสถิติ
S.E.b.	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
S.E.est	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของตัวพยากรณ์
Tolerance	แทน	ค่าความคงที่ในการยอมรับ
VIF	แทน	ค่าปัจจัยการขยายตัวของความแปรปรวน
X	แทน	ตัวแปรที่ศึกษา
X_1	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
X_{11}	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_{12}	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
X_{13}	แทน	การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา
X_{14}	แทน	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
X_2	แทน	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน
X_{21}	แทน	บรรยากาศในการใช้อำนาจ
X_{22}	แทน	บรรยากาศแบบสนิทสนม
X_{23}	แทน	บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน
X_{24}	แทน	บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน
X_3	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
X_{31}	แทน	ความสำเร็จในการทำงาน
X_{32}	แทน	การยอมรับนับถือ
X_{33}	แทน	ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
X_{34}	แทน	ความรับผิดชอบ
X_{35}	แทน	ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
Y	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
$\hat{Y}$	แทน	สมการในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์และสร้างสมการพยากรณ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.12	0.69	มาก	2
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.17	0.69	มาก	1
3. การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	4.09	0.71	มาก	3
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.07	0.74	มาก	4
รวม	4.12	0.68	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$n = 338$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. เป็นผู้ที่โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา	4.08	0.78	มาก	7
2. เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ	4.09	0.76	มาก	6
3. เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน	4.15	0.76	มาก	1
4. เป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน	4.12	0.75	มาก	5
5. เป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหาและใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต	4.14	0.77	มาก	3
6. เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม	4.15	0.76	มาก	1
7. เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่าง	4.14	0.79	มาก	4
รวม	4.12	0.69	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม และเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหาและใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป็นผู้ที่โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$n = 338$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. เป็นผู้มองโลกในแง่ดี โดยใช้คำพูดและการกระทำที่เป็นการให้กำลังใจ	4.17	0.76	มาก	4
2. เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม	4.18	0.76	มาก	3
3. เป็นผู้ที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	0.79	มาก	5
4. เป็นผู้ที่พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน	4.23	0.77	มาก	1
5. เป็นผู้ที่เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.18	0.75	มาก	2
รวม	4.17	0.69	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้ที่พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้ที่เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความกระตือรือร้น อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป็นผู้ที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.12	0.81	มาก	1
2. เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นวิธีการทำงานแนวทางใหม่	4.04	0.80	มาก	5
3. เป็นผู้ที่แสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึก ว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม	4.11	0.78	มาก	2
4. เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา	4.10	0.76	มาก	3
5. เป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน	4.09	0.79	มาก	4
รวม	4.09	0.71	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่แสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นวิธีการทำงานแนวทางใหม่

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. เป็นผู้ที่วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.04	0.84	มาก	4
2. เป็นผู้ที่สนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน	4.00	0.87	มาก	5
3. เป็นผู้ที่มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงความสามารถ	4.07	0.79	มาก	3
4. เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเอง	4.15	0.81	มาก	1
5. เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.11	0.78	มาก	2
รวม	4.07	0.74	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเอง เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงความสามารถ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ เป็นผู้ที่สนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. บรรยากาศในการใช้อำนาจ	3.91	0.61	มาก	4
2. บรรยากาศแบบสนิทสนม	4.16	0.70	มาก	2
3. บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน	4.23	0.61	มาก	1
4. บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน	4.07	0.72	มาก	3
รวม	4.09	0.57	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศ ในการใช้อำนาจ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศในการใช้อำนาจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านบรรยากาศในการใช้อำนาจ	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. อำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น	4.00	0.82	มาก	3
2. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด	4.01	0.73	มาก	2
3. ครูก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อย	3.59	1.01	มาก	4
4. ครูมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ในงานของตน	4.03	0.81	มาก	1
รวม	3.91	0.61	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศในการใช้อำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ในงานของตน ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และอำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อย

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศองค์การของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม โดยรวมและรายข้อ

ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่สนิทสนมเป็นกันเองและรู้จักกันดี	4.19	0.74	มาก	1
2. ครูในโรงเรียนมีความไว้วางใจกันเป็นอย่างดี	4.11	0.79	มาก	4
3. ครูในโรงเรียนเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	4.15	0.77	มาก	3
4. โรงเรียนของท่านทำงานร่วมกันในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	4.19	0.74	มาก	1
รวม	4.16	0.70	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่สนิทสนมเป็นกันเองและรู้จักกันดี โรงเรียนของท่านทำงานร่วมกันในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และครูในโรงเรียนเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ครูในโรงเรียนมีความไว้วางใจกันเป็นอย่างดี

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศแบบมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านบรรยากาศแบบมุ่งผลงาน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักจะมุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญ	4.27	0.65	มาก	1
2. โรงเรียนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.24	0.69	มาก	2
3. โรงเรียนมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ท้าทายและความสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้	4.21	0.68	มาก	3
4. ในแต่ละปีมีการเพิ่มเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้กระตุ้นให้ครูพัฒนางานให้ดีขึ้น	4.20	0.69	มาก	4
รวม	4.23	0.61	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศแบบมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักจะมุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ท้าทายและความสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ในแต่ละปีมีการเพิ่มเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้กระตุ้นให้ครูพัฒนางานให้ดีขึ้น

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของบรรยากาศของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านบรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้บังคับบัญชามีการถามไถ่ทุกข์สุขของท่านอยู่เสมอ	4.00	0.85	มาก	4
2. โรงเรียนสวัสดิการที่ดีเพื่อบุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจ	4.10	0.81	มาก	2
3. โรงเรียนมีการจัดเวลาทำงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม	4.04	0.82	มาก	3
4. โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานในโรงเรียนตลอดเวลา	4.15	0.73	มาก	1
รวม	4.07	0.72	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านบรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานในโรงเรียนตลอดเวลา โรงเรียนมีสวัสดิการที่ดีเพื่อบุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจ และโรงเรียนมีการจัดเวลาทำงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการถามไถ่ทุกข์สุขของท่านอยู่เสมอ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.19	0.55	มาก	1
2. ด้านการยอมรับนับถือ	4.01	0.62	มาก	4
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	4.15	0.61	มาก	3
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.17	0.58	มาก	2
5. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.78	0.79	มาก	5
รวม	4.06	0.56	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านความสำเร็จในการทำงาน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี	4.26	0.66	มาก	1
2. ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.25	0.63	มาก	2
3. ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.22	0.68	มาก	4
4. ผู้บริหารชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.04	0.73	มาก	7
5. งานในหน้าที่ท่านสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันเวลา	4.18	0.69	มาก	5
6. ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.23	0.65	มาก	3
7. งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายท่านสามารถดำเนินการเป็นที่พอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา	4.14	0.68	มาก	6
รวม	4.19	0.55	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้สำเร็จ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผู้บริหารชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อ

ด้านการยอมรับนับถือ	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้บังคับบัญชาชื่นชมผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.01	0.73	มาก	5
2. เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.06	0.70	มาก	2
3. ท่านมักจะถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.95	0.79	มาก	7
4. เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากท่าน	4.02	0.68	มาก	4
5. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน	4.03	0.71	มาก	3
6. ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของท่าน	4.00	0.72	มาก	6
7. เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	4.14	0.72	มาก	1
8. ท่านได้รับรางวัลจากการส่งผลงานเข้าประกวดในสถานที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.87	0.87	มาก	8
รวม	4.01	0.62	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในการความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านได้รับรางวัลจากการส่งผลงานเข้าประกวดในสถานที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติโดยรวมและรายข้อ

ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ท่านพอใจที่จะปฏิบัติ เนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายน่าสนใจและท้าทาย	4.12	0.73	มาก	7
2. ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ	4.09	0.76	มาก	8
3. งานที่ปฏิบัติงานอยู่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของท่าน	4.15	0.70	มาก	6
4. งานที่ปฏิบัติท่านชอบและช่วยให้ท่านได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น	4.16	0.69	มาก	4
5. ท่านมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ	4.21	0.70	มาก	1
6. งานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนสำเร็จทำให้ท่านไม่เบื่อหน่าย	4.17	0.72	มาก	2
7. งานที่ปฏิบัติทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ	4.17	0.73	มาก	3
8. งานที่ท่านปฏิบัติทำให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นและอยากจะทำให้เสร็จสิ้นภายในเวลาอันรวดเร็ว	4.15	0.67	มาก	5
รวม	4.15	0.61	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ งานที่ปฏิบัติทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และงานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนสำเร็จทำให้ท่านไม่เบื่อหน่าย ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความรับผิดชอบโดยรวมและรายข้อ

ด้านความรับผิดชอบ	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ปริมาณงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่ง	4.14	0.75	มาก	8
2. งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.15	0.67	มาก	5
3. ท่านมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	4.18	0.71	มาก	3
4. ท่านพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	4.17	0.67	มาก	4
5. ผู้บริหารให้โอกาสท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีอิสระ	4.14	0.69	มาก	6
6. ท่านภูมิใจที่สามารถดูแลนักเรียนในชั้นได้อย่างทั่วถึง	4.25	0.69	มาก	1
7. ท่านภูมิใจในงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร	4.14	0.72	มาก	7
8. ท่านภูมิใจในผลงานของนักเรียนที่ท่านสอน	4.20	0.69	มาก	2
รวม	4.17	0.58	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านภูมิใจที่สามารถดูแลนักเรียนในชั้นได้อย่างทั่วถึง ท่านภูมิใจในผลงานของนักเรียนที่ท่านสอน และท่านมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ปริมาณงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่ง

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายข้อ

ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอน	4.19	0.73	มาก	1
2. การปฏิบัติงานของท่านทำให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ	3.83	0.88	มาก	3
3. ท่านมีโอกาสได้รับเชิญให้เป็นวิทยากร	3.57	1.10	มาก	8
4. ท่านมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานในโรงเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัล	3.80	0.91	มาก	4
5. ท่านมีโอกาสได้ส่งผลงานเข้าร่วมประกวดในระดับอำเภอ หรือระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ	3.74	0.97	มาก	5
6. ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อ	3.90	0.88	มาก	2
7. ท่านมีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้ไปดูงานในประเทศและต่างประเทศ	3.60	1.14	มาก	7
8. ท่านเคยได้รับการคัดเลือกให้เป็นครูผู้สอนดีเด่นในระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.64	1.10	มาก	6
รวม	3.78	0.79	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อ และการปฏิบัติงานของท่าน ทำให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้รับเชิญให้เป็นวิทยากร

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลของโรงเรียน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.12	0.55	มาก	2
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.10	0.54	มาก	4
3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	4.10	0.60	มาก	3
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	4.16	0.64	มาก	1
รวม	4.12	0.51	มาก	

จากตารางที่ 19 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้อ

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ผู้ปกครองส่วนใหญ่จะนิยมส่งลูกหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เนื่องจากชื่นชมในการสอนของครู	4.13	0.70	มาก	5
2. การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง	4.14	0.67	มาก	4

ตารางที่ 20 (ต่อ)

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	$n = 338$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	SD		
3. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด	3.94	0.84	มาก	8
4. ครูในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนดีทำให้ได้รับเลือกให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ ในระดับจังหวัดหรือระดับประเทศ	3.99	0.76	มาก	7
5. นักเรียนมักจะได้รับรางวัลจากการประกวดในงานวิชาการหรืองานต่าง ๆ	4.12	0.63	มาก	6
6. โรงเรียนของท่านเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับงานวิชาการ	4.25	0.68	มาก	1
7. ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชื่นชมว่าเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ	4.20	0.74	มาก	2
8. นักเรียนสามารถใช้อินเตอร์เน็ตที่ทางโรงเรียนมีไว้บริการได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง	4.19	0.72	มาก	3
รวม	4.12	0.55	มาก	

จากตารางที่ 20 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่านเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชื่นชมว่าเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ และนักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตที่ทางโรงเรียนมีไว้บริการได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้อ

ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. นักเรียนได้รับการอบรมสั่งสอนให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	4.22	0.68	มาก	2
2. นักเรียนให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดี	4.11	0.68	มาก	4
3. นักเรียนมีระเบียบวินัย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้	4.00	0.73	มาก	7
4. นักเรียนมีจิตสำนึกที่ดีในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.06	0.67	มาก	5
5. นักเรียนรู้จักประชาธิปไตยและเข้าใจในระบบการเลือกตั้งผู้แทนนักเรียน	4.24	0.66	มาก	1
6. นักเรียนได้รับการอบรมให้เป็นคนมีเหตุมีผล	4.14	0.66	มาก	3
7. นักเรียนรู้จักหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีทั้งที่ปฏิบัติที่โรงเรียนและที่บ้าน	3.99	0.67	มาก	8
8. นักเรียนในโรงเรียนของท่านเคยได้รับการคัดเลือกให้เป็นนักเรียนตัวอย่างที่มีความประพฤติดีในระดับต่าง ๆ	4.04	0.76	มาก	6
รวม	4.10	0.54	มาก	

จากตารางที่ 21 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ นักเรียนรู้จักประชาธิปไตยและเข้าใจในระบบการเลือกตั้งผู้แทนนักเรียน นักเรียนได้รับการอบรมสั่งสอนให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และนักเรียนได้รับการอบรมให้เป็นคนมีเหตุมีผล ส่วนในอันดับสุดท้าย ได้แก่ นักเรียนรู้จักหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีทั้งที่ปฏิบัติที่โรงเรียนและที่บ้าน

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้น่าอยู่น่าเรียน	4.32	0.69	มาก	1
2. การใช้เทคนิค วิธีการ กลยุทธ์แบบใหม่ ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงาน	4.13	0.72	มาก	4
3. จัดงานในวันปิดภาคเรียนเพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือโรงเรียน	3.86	0.87	มาก	8
4. การจัดหาทรัพยากรเพื่อปรับปรุงโรงเรียน	4.16	0.76	มาก	2
5. ผู้บริหารจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อเสนอให้หน่วยงานภายนอกได้ช่วยเหลือโรงเรียน	4.10	0.79	มาก	6
6. โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาโรงเรียนทุกปีก่อนเปิดภาคเรียน	4.11	0.79	มาก	5
7. โรงเรียนจัดหาสถานที่สำหรับให้นักเรียนได้พักผ่อนในช่วงเวลากลางวัน	4.14	0.74	มาก	3
8. จัดนักเรียนเป็นกลุ่มเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงเรียนเป็นประจำ	4.02	0.86	มาก	7
รวม	4.10	0.60	มาก	

จากตารางที่ 22 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้น่าอยู่น่าเรียน การจัดหาทรัพยากรเพื่อปรับปรุงโรงเรียน และโรงเรียนจัดหาสถานที่สำหรับให้นักเรียนได้พักผ่อนในช่วงเวลากลางวัน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ จัดงานในวันปิดภาคเรียน เพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือโรงเรียน

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับของประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน	*n* = 338		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	*SD*		
1. ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความสามัคคีในโรงเรียน	4.26	0.74	มาก	1
2. การสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน	4.18	0.71	มาก	3
3. การประสานความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน	4.19	0.72	มาก	2
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียน	4.10	0.77	มาก	8
5. การแก้ปัญหาระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน	4.15	0.74	มาก	5
6. ผู้บริหารใช้วิธีการหลีกเลี่ยงการได้โต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นไม่ตรงกันของครูในโรงเรียน	4.11	0.76	มาก	7
7. เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาได้โดยให้ทุกฝ่ายยอมรับ	4.16	0.81	มาก	4
8. ผู้บริหารนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของครูในโรงเรียนมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน	4.14	0.78	มาก	6
รวม	4.16	0.64	มาก	

จากตารางที่ 23 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความสามัคคีในโรงเรียน การประสานความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ส่วนอันดับสุดท้าย ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดังแสดงการวิเคราะห์โดยรวมและรายปัจจัย ในตารางที่ 24

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลของโรงเรียน (Y) ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ซึ่งมีทั้งหมด 13 ตัวแปร ดังนี้

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_1) มี 4 ปัจจัย ได้แก่ อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11}) การสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12}) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (X_{13}) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14})

ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน (X_2) มี 4 ปัจจัย ได้แก่ บรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21}) บรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22}) บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน (X_{23}) บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (X_{24})

ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานของครู (X_3) มี 5 ปัจจัย ได้แก่ การได้รับความสำเร็จ (X_{31}) การได้รับการยอมรับนับถือ (X_{32}) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (X_{33}) ความรับผิดชอบ (X_{34}) ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35})

ตารางที่ 24 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 แยกเป็นรายตัวแปร

ตัวแปร	X_{11}	X_{12}	X_{13}	X_{14}	X_{21}	X_{22}	X_{23}	X_{24}	X_{31}	X_{32}	X_{33}	X_{34}	X_{35}	Y
X_{11}	1	.81**	.78**	.82**	.55**	.70**	.70**	.73**	.70**	.68**	.68**	.65**	.56**	.83**
X_{12}		1	.80**	.81**	.55**	.70**	.68**	.77**	.68**	.65**	.64**	.62**	.57**	.79**
X_{13}			1	.82**	.57**	.69**	.69**	.74**	.67**	.66**	.67**	.63**	.58**	.79**
X_{14}				1	.57**	.72**	.70**	.76**	.67**	.66**	.65**	.62**	.58**	.77**
X_{21}					1	.57**	.53**	.56**	.59**	.65**	.61**	.61**	.61**	.65**
X_{22}						1	.79**	.71**	.73**	.68**	.69**	.68**	.51**	.74**
X_{23}							1	.71**	.75**	.66**	.71**	.69**	.54**	.73**
X_{24}								1	.71**	.73**	.64**	.66**	.65**	.74**
X_{31}									1	.78**	.77**	.79**	.63**	.76**
X_{32}										1	.74**	.71**	.75**	.76**
X_{33}											1	.87**	.65**	.73**
X_{34}												1	.63**	.70**
X_{35}													1	.67**
Y														1
$\overline{X}$	4.12	4.17	4.09	4.07	3.91	4.16	4.23	4.07	4.19	4.01	4.15	4.17	3.78	4.12
SD	0.69	0.68	0.70	0.74	0.61	0.70	0.61	0.72	0.55	0.62	0.61	0.58	0.79	0.51

จากตารางที่ 24 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson product moment correlation) ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (*r*) อยู่ระหว่าง .490 ถึง .910 มีความสัมพันธ์กันเองในระดับปานกลางถึงสูงมาก ซึ่งคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการสร้างแรงบันดาลใจ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับการใช้สถิติใน การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์การถดถอย จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์และผลเป็นดังต่อไปนี้

ผลการทดสอบข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

1. การทดสอบการแจกแจงของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรมีการแจกแจงแบบเป็นโค้งปกติ

2. การทดสอบความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทุกตัวมีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรงกับตัวแปรตาม

3. การตรวจสอบความเป็นอิสระกันของค่าความคลาดเคลื่อน ได้ค่า Durbin-Watson อยู่ที่ 1.643 แสดงว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระกัน

4. ค่า *Tolerance* มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* (Variance inflation factor) น้อยกว่า 10 แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรพยากรณ์ไม่มีลักษณะเป็น Multicolinearity (ซึ่งมีผลทำให้การพยากรณ์ที่สร้างขึ้นมามีความคลาดเคลื่อนสูง) จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย

ตารางที่ 25 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ที่แยกเป็นรายด้าน สำหรับตรวจสอบภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

ตัวแปรพยากรณ์	*Tolerance*	*VIF*
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X_1)		
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11})	.118	8.474
การสร้างแรงบันดาลใจ (X_{12})	.119	8.399
การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา (X_{13})	.125	7.970
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14})	.129	7.724
บรรยากาศองค์การของโรงเรียน (X_2)		
บรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21})	.483	2.071
บรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22})	.266	3.755
บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน (X_{23})	.277	3.607
บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน (X_{24})	.269	3.718
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (X_3)		
ความสำเร็จในการทำงาน (X_{31})	.233	4.286
การยอมรับนับถือ (X_{32})	.223	4.481
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (X_{33})	.190	5.251
ความรับผิดชอบ (X_{34})	.200	4.994
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35})	.361	2.767

จากตารางที่ 25 พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ทั้งหมดมีค่า *Tolerance* อยู่ในช่วง .118-.483 สูงกว่า .10 จึงสรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์ไม่สูงมากนัก

ส่วนค่า *VIF* ที่เหมาะสมไม่ควรเกิน 10 ผลการทดสอบมีค่าตั้งแต่ 2.071-8.474 ตัวแปรพยากรณ์มีความสัมพันธ์กันน้อย เนื่องจากค่า *Tolerance* มีค่าไม่น้อยกว่า .10 และค่า *VIF* น้อยกว่า 10 ดังนั้น จึงเป็นไปตามข้อตกลงเบื้องต้นของการใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอย เกิดภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinear)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์และสร้างสมการพยากรณ์ทำนายประสิทธิผลของโรงเรียน จากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้ตัวแปรย่อยแต่ละปัจจัยมาร่วมวิเคราะห์

ผลการวิเคราะห์สมการพยากรณ์ และคัดเลือกสมการพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากปัจจัยแต่ละปัจจัยในการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ดีที่สุด โดยใช้ Multiple regression analysis แบบ Stepwise ปรากฏผลดังตารางที่ 27-28

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมีขั้นตอนของปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

อันดับที่	ตัวแปรพยากรณ์	R	R^2	เปอร์เซ็นต์การพยากรณ์
1	X_{11}	.839	.704	70.4
2	$X_{11} X_{32}$	.876	.767	76.7
3	$X_{11} X_{32} X_{21}$	.887	.788	78.8
4	$X_{11} X_{32} X_{21} X_{22}$	.894	.800	80.0
5	$X_{11} X_{32} X_{21} X_{22} X_{35}$	.899	.808	80.8
6	$X_{11} X_{32} X_{21} X_{22} X_{35} X_{14}$	.900	.811	81.1
7	$X_{11} X_{21} X_{22} X_{35} X_{14} X_{31}$	.901	.812	81.2

*$p < .05$

จากตารางที่ 26 พบว่า อำนาจการพยากรณ์ของตัวแปรพยากรณ์ และการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เรียงลำดับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11}) บรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21}) บรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22}) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35}) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14}) และด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_{31})

โดยมีค่าสัมประสิทธิ์พหุคูณสะสมทั้ง 6 ตัวร่วมกันเท่ากับ .901 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสามารถพยากรณ์ร่วมกันได้ร้อยละ 81.2

เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวแปรพยากรณ์ (b, β) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวแปรเกณฑ์และตัวแปรพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ F-test ดังปรากฏในตารางที่ 27 และตารางที่ 28

ตารางที่ 27 ความสำคัญเชิงเส้นระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

แหล่งความแปรปรวน	*SS*	*df*	*MS*	*F*	*p*
สมการถดถอย	70.001	6	11.667	234.000*	.000
ความคลาดเคลื่อน	16.154	324	.050	-	-

*$p < .05$

จากตารางที่ 27 พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X_1) บรรยากาศองค์การของโรงเรียน (X_2) และแรงจูงใจในการทำงานของครู (X_3) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และสามารถใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ร้อยละ 45.60 โดยประมาณ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตารางที่ 28 ค่าสถิติของตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด 6 ปัจจัย ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตัวแปรพยากรณ์	*b*	*S.E.b*	*β*	*t*	*p*
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11})	.419	.041	.564	10.122*	.000
บรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21})	.124	.028	.147	4.407*	.000
บรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22})	.139	.030	.190	4.664*	.000
ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35})	.110	.022	.171	4.995*	.000
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14})	-.086	.039	-.124	-2.181*	.030
ความสำเร็จในการทำงาน (X_{31})	.098	.038	.106	2.566*	.011
ค่าคงที่ (a)	.853	.100	-	8.508*	.000
$R = .901$, $R^2 = .812$, $S.E._{est} = .2232$					

*$p < .05$

จากตารางที่ 28 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณสะสมของตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 6 ปัจจัย กับตัวแปรเกณฑ์มีค่าเท่ากับ .901 ($R = .901$) ค่าความคลาดเคลื่อนเนื่องจากการพยากรณ์เท่ากับ .2232 และพบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ รวมทั้งค่าคงที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ดีที่สุด ในรูปสมการคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .853 + .419\ (X_{11}) + .124\ (X_{21}) + .139\ (X_{22}) + .110\ (X_{35}) - .086\ (X_{14}) + .098\ (X_{31})$$

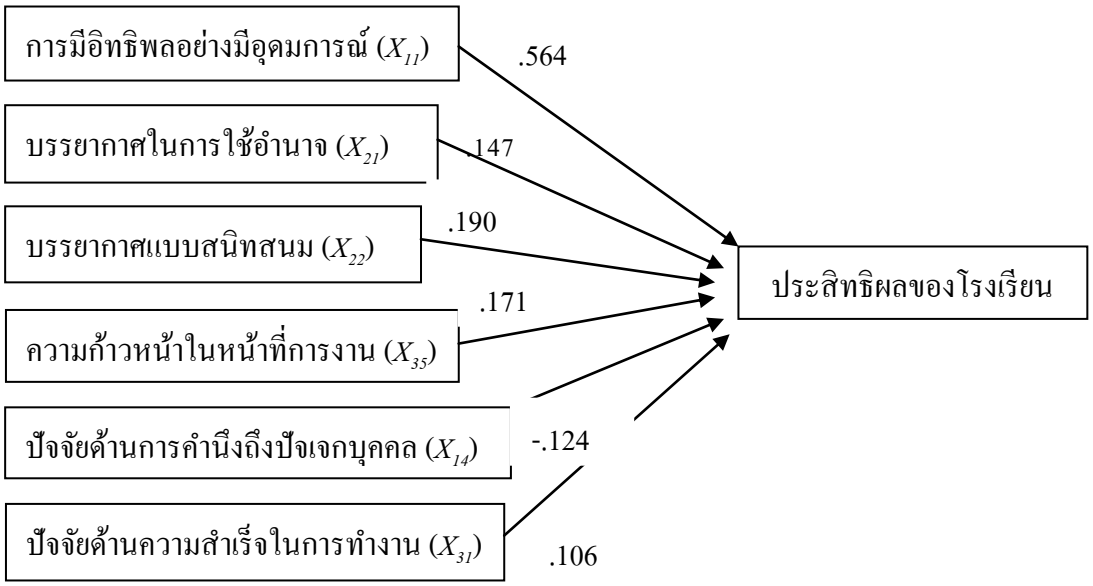
หรือสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .564\ (Z_{11}) + .147\ (Z_{21}) + .190\ (Z_{22}) + .171\ (Z_{35}) - .124\ (Z_{14}) + .106\ (Z_{31})$$

โดยที่ Z หมายถึง คะแนนมาตรฐาน

จากการวิเคราะห์ข้อมูล และนำสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11}) ปัจจัยบรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21}) ปัจจัยบรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22}) ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35}) ปัจจัยด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14}) และปัจจัยด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_{31}) สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ร้อยละ 81.2 แสดงให้เห็นว่า

ผลการศึกษาค้นคว้านี้สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ “ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ปัจจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน และปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้” โดยมีปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัย ดังกล่าวเป็นตัวพยากรณ์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพยากรณ์กับตัวแปรเกณฑ์

บทที่ 5
สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการทำงานของครูและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) เพื่อศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู และบรรยากาศองค์การของโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และ 4) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จากปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แรงจูงใจในการทำงานของครู และบรรยากาศองค์การของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษาครั้งนี้ได้แก่ ครูผู้สอนในปีการศึกษา 2559 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 338 คน เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert (1967) แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประกอบด้วย ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ด้านแรงจูงใจในการทำงานของครู และด้านประสิทธิผลของโรงเรียน จำนวน 109 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .37-.89 ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98 การเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ คำนวณค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (*SD*) การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product Moment correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สรุปผลได้ดังนี้

1. ระดับปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณารายข้อ

1.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษาพบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม และเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหาและใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้ที่พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้ที่เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม

1.1.3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่แสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเอง เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงความสามารถ

1.2 ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน บรรยากาศแบบสนิทสนม บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน และบรรยากาศในการใช้อำนาจ เมื่อพิจารณารายข้อ แล้วเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.2.1 ด้านบรรยากาศในการใช้อำนาจ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ในงานของตน ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และอำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น

1.2.2 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่สนิทสนมเป็นกันเองและรู้จักกันดี โรงเรียนของท่านทำงานร่วมกันในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และครูในโรงเรียนเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

1.2.3 ด้านบรรยากาศแบบมุ่งผลงาน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักจะมุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ท้าทายและความสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2.4 ด้านบรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานในโรงเรียนตลอดเวลา โรงเรียนมีสวัสดิการที่ดีเพื่อบุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจ และโรงเรียนมีการจัดเวลาทำงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม

1.3 ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน เมื่อพิจารณารายข้อแล้วเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.3.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้สำเร็จ

1.3.2 ด้านการยอมรับนับถือ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน

1.3.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ งานที่ปฏิบัติทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และงานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนสำเร็จทำให้ท่านไม่เบื่อหน่าย

1.3.4 ด้านความรับผิดชอบ พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านภูมิใจที่สามารถดูแลนักเรียนในชั้นได้อย่างทั่วถึง ท่านภูมิใจในผลงานของนักเรียนที่ท่านสอน และท่านมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

1.3.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อ และการปฏิบัติงานของท่านทำให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ

1.4 ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษา พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน และความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก เมื่อพิจารณารายข้อ แล้วเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สรุปผลได้ดังนี้

1.4.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่านเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชื่นชมว่าเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ และนักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตที่ทางโรงเรียนมีไว้บริการได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง

1.4.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ นักเรียน

รู้จักประชาธิปไตยและเข้าใจในระบบการเลือกตั้งผู้แทนนักเรียน นักเรียนได้รับการอบรมสั่งสอนให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และนักเรียนได้รับการอบรมให้เป็นคนมีเหตุมีผล

1.4.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้น่าอยู่น่าเรียน การจัดหาทรัพยากรเพื่อปรับปรุงโรงเรียน และโรงเรียนจัดหาสถานที่สำหรับให้นักเรียนได้พักผ่อนในช่วงเวลากลางวัน

1.4.4 ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียน พบว่า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความสามัคคีในโรงเรียน การประสานความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน และการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) อยู่ระหว่าง .490 ถึง .910 มีความสัมพันธ์กันเองในระดับปานกลางถึงสูงมาก ซึ่งคู่ที่มีความสัมพันธ์กันมากที่สุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับการสร้างแรงบันดาลใจ

3. ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. ตัวแปรพยากรณ์ในการภาพรวมสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ 6 ด้าน โดยเรียงลำดับ ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11}) บรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21}) บรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22}) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35}) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14}) และด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_{31}) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณทั้ง 6 ด้าน เท่ากับ .901 และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ร้อยละ 81.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อนำค่าสถิติตัวแปรมาสร้างสมการพยากรณ์ได้สมการพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = .853 + .419\ (X_{11}) + .124\ (X_{21}) + .139\ (X_{22}) + .110\ (X_{35}) - .086\ (X_{14}) + .098\ (X_{31})$$

หรือสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = .564\ (Z_{11}) + .147\ (Z_{21}) + .190\ (Z_{22}) + .171\ (Z_{35}) - .124\ (Z_{14}) + .106\ (Z_{31})$$

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยสามารถอภิปรายผลตามข้อสรุปการวิจัยดังนี้

1. ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการศึกษาในการยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ผู้บริหาร และครูระดับมัธยมศึกษาให้เข้าสู่มาตรฐานและยกระดับสู่มาตรฐานสากล มีมาตรการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารเข้าสู่เกณฑ์มาตรฐานและเพิ่มพูนประสิทธิภาพสู่ความเป็นเลิศ ให้บรรลุเป้าหมายตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2533 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรมความคิดจิตใจความรู้สึก ทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล พยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์ การมีความคิดริเริ่ม เพื่อทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การเกิดความสำเร็จและบรรลุผลตามที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Bass (1985) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำที่ดีมีลักษณะ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ สอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ทัศน์ละไม (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นทีการศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมมีแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน พบว่า มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น ยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม และเป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหาและใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร โรงเรียนแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานที่ชัดเจนในสภาวะวิกฤตหรือเมื่อยามโรงเรียนเกิดปัญหาภายใน สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะต้องยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถและมีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับ Bass (1997) ที่กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม มีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในยามวิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจและความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม โดยอาศัยวิสัยทัศน์และมีจุดประสงค์ร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของประยุทธ ชูสอน (2548) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหาร

มืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของสราญรัตน์ จันทะมล (2548) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์

1.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ เป็นผู้ที่พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้ที่เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น อุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสามารถของบุคคลในการหลอมรวมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลในองค์การให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสร้างความเชื่อมั่น สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานในการดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นผู้บริหารยังเป็นผู้ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ ช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี โดยผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม นอกจากนั้นตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงานและรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตาม สามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้ ความสามารถดังกล่าวจะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ที่กล่าวว่า การที่ผู้นำจะพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา แสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว สอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชชัย หอมบานเย็น (2548) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.1.3 ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ที่แสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม และเป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์และประเทศไทยต้องเข้าระบบ AEC ร่วมกันกับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อพัฒนาเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง ด้านการศึกษา และเพื่อแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมซึ่งกันและกัน เป็นต้น ทำให้ประเทศไทยต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาในด้านต่าง ๆ ให้ก้าวหน้าทัดเทียมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยเฉพาะในด้านการศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องพยายามเสนอแนะแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ หรือเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ และได้รับการยอมรับมาใช้ เพื่อแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหน้าที่หลักเพื่อให้โรงเรียนได้พัฒนาไปสู่จุดมุ่งหมาย สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1991) ที่ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาและพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น วิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ และสอดคล้องกับแนวคิดของขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้กล่าวถึงการกระตุ้นทางปัญญา เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน สอดคล้องกับงานวิจัยของไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนข้อที่มีพฤติกรรม อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

1.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเอง เป็นผู้ที่ให้ข้อมูลข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงความสามารถ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหาร โรงเรียนได้ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้บริหารใส่ใจเป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อผลสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน นอกจากนั้นผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศในการสนับสนุน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ มีความเห็นอกเห็นใจ เอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985) ที่สรุปพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม โดยสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ การคำนึงถึงการพัฒนาโดยเน้นพฤติกรรมที่การพัฒนาและการมอบหมายงาน การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย การส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน และการให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล และการเป็นพี่เลี้ยง โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของประยุทธ ชูสอน (2548) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย และสอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชชัย หอมยามเย็น (2548) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.2 บรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตระหนักถึงและให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและสะท้อนต่อการจัดการเรียนการสอนของครู รวมทั้งการปฏิบัติของบุคลากรทุก ๆ ฝ่ายภายในโรงเรียน ซึ่งมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงานของสมาชิกภายในในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้และการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers and Porter (1979) กล่าวถึงความสำคัญของบรรยากาศองค์การว่าเป็นตัวกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ถึงลักษณะของบุคคลในการทำงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ นอกจากนี้ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์การศึกษาความผูกพันยังต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์การด้วย และแนวคิดของ Stringer (2002) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงานและสถานที่ทำงานโดยตรง และยังมีผลเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความทุ่มเทพยายามในการทำงาน โดยส่วนหนึ่งมาจากความต้องการประสบความสำเร็จ รวมทั้งความต้องการที่จะมีแรงกายและแรงใจในการทำงาน และสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980) ได้สรุปว่า บรรยากาศองค์การมีความสำคัญเพราะสิ่งที่ช่วยกำหนดความพึงพอใจและทัศนคติที่ดี โดยบรรยากาศองค์การยังเป็นตัวกำหนดความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์ประกอบต่าง ๆ

เมื่อพิจารณาบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน พบว่า มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1.2.1 บรรยากาศในการใช้อำนาจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ในงานของตน ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด และอำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนในระดับมัธยมศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในจังหวัดสุพรรณบุรีและนครปฐมรวมทั้งสิ้น 61 แห่ง มีภารกิจหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่ มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 3,663 คน จึงได้กำหนดโครงสร้างของโรงเรียนเป็นฝ่ายต่าง ๆ เพื่อรองรับความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เข้ามาติดต่อได้อย่างสะดวก จึงได้กำหนดกฎ ระเบียบ และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบและความถูกต้องเป็นไปด้วย

ความเรียบร้อย สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1986) ได้กล่าวถึงบรรยากาศแบบการใช้อำนาจว่าเป็นการกำหนดโครงสร้างองค์การในรูปของกฎระเบียบ และขั้นตอนในการปฏิบัติงาน บุคคลยอมรับความรับผิดชอบในตำแหน่งอำนาจหน้าที่สถานะในระดับสูง กระตุ้นให้มีการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง และสอดคล้องกับแนวคิดของปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547) ที่กล่าวถึงบรรยากาศแบบรวบอำนาจ เป็นบรรยากาศของการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาบริหาร โดยออกคำสั่งควบคุมอย่างใกล้ชิด ผู้บังคับบัญชาพยายามสร้างความสัมพันธ์ฉันท์มิตร แต่พนักงานไม่ยอมรับนับถือความสามารถของผู้บริหารทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่ำ

1.2.2 ด้านบรรยากาศแบบสนิทสนม โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่สนิทสนมเป็นกันเองและรู้จักกันดี โรงเรียนของท่านทำงานร่วมกันในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน และครูในโรงเรียนเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ประกอบด้วย บุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู บุคลากร และนักเรียน เมื่อบุคคลเหล่านี้มาอยู่รวมกันในโรงเรียน จะหล่อหลอมรวมค่านิยม ความคิด ความเชื่อและพฤติกรรมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันที่ทุกคนยอมรับและปฏิบัติต่อกัน จนกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์การหรือโรงเรียน ซึ่งวัฒนธรรมโรงเรียนจะเป็นเครื่องช่วยให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนเข้าใจลักษณะการทำงาน รู้จักเลือกวิธีปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วางระบบสร้างค่านิยมร่วม ตลอดจนวางรูปแบบขนบธรรมเนียมประเพณีให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับรู้ทำความเข้าใจ มีความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (1976) กล่าวว่า เป็นการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขาทำงานอยู่ และเป็นความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน สอดคล้องกับแนวคิดของนเรศรี แสนมนตรี (2553) กล่าวถึงการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน สะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถานของคนในองค์การที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อมโดยที่เราไม่สามารถสัมผัสได้ และสอดคล้องกับ Litwin and Stringer (1968) กล่าวถึงบรรยากาศแบบสนิทสนมว่า เป็นการเปิดโอกาสให้เกิดการรวมกลุ่มและมีความสัมพันธ์ที่อบอุ่นจริงใจ ให้การสนับสนุน และสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลให้ความอิสระในการทำงาน

1.2.3 ด้านบรรยากาศแบบมุ่งผลงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักจะมุ่งไปที่เป้าหมาย

เป็นสำคัญ โรงเรียนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน โรงเรียนมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ท้าทายและความสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีนโยบายให้ครูมีความรู้ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ปัญหาการเรียนรู้ เพื่อนำไปแก้ปัญหาในการจัดการเรียนการสอนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารโรงเรียนจึงบริหารงาน โดยคำนึงถึงผลงานและเน้นการปฏิบัติงานและตั้งมาตรฐาน โดยมุ่งไปที่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ สอดคล้องกับแนวคิดของ Litwin and Stringer (1968) กล่าวถึงบรรยากาศแบบมุ่งผลงานว่าเป็นการเน้นความรับผิดชอบส่วนตน มีการเปลี่ยนแปลงสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้การยอมรับสร้างความประทับใจที่บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าและความสำเร็จของทีม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) ที่กล่าวว่า เป็นบรรยากาศที่มุ่งให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เน้นเป้าหมายในการทำงานเป็นหลัก ไม่มุ่งเน้นการยึดตามกฎระเบียบขององค์การที่วางไว้ และแนวคิดของ Stringer (2002) กล่าวว่า บรรยากาศองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงานและสถานที่ทำงานโดยตรง และยังมีผลเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความทุ่มเทพยายามในการทำงาน โดยส่วนหนึ่งมาจากความต้องการประสบความสำเร็จ รวมทั้งความต้องการที่จะมีแรงกายแรงใจในการทำงาน

1.2.4 ด้านบรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานในโรงเรียนตลอดเวลา โรงเรียนมีสวัสดิการที่ดีเพื่อบุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจและโรงเรียนมีการจัดเวลาทำงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา โดยรับรู้ได้ว่า สภาพแวดล้อมที่ดีมีผลต่อการปฏิบัติงานหรือการจัดการเรียนการสอนของครู ซึ่งจะสะท้อนหรือแสดงออกมาให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่สูงขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของนเรศรี แสนมนตรี (2553) กล่าวถึงการรับรู้ถึงสภาพแวดล้อมมีผลต่อการปฏิบัติงานสะท้อนให้เห็นถึงทัศนคติ ค่านิยม ปทัสถานของคนในองค์การที่แสดงออกมาจากความรู้สึกหรือการรับรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม และสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler (1976) ที่กล่าวถึงบรรยากาศขององค์การว่า เป็นการรับรู้ที่บุคคลมีต่อประเภทขององค์การที่เขาทำงานอยู่ และเป็นความรู้สึกของเขาที่มีต่อองค์การในแง่ของความเป็นตัวของตัวเอง การเปิดโอกาส โครงสร้าง การให้ผลตอบแทน ความเอาใจใส่ ความอบอุ่น และการให้การสนับสนุน และ Newell (1978) ที่กล่าวว่า บรรยากาศแบบเปิดมีผลทำให้บุคลากรในองค์การมีความพึงพอใจในงานที่ตนได้รับมอบหมายมาก และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) กล่าวถึงบรรยากาศเน้นความสำคัญของคน

เป็นบรรยากาศที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของสมาชิก ตอบสนองความต้องการของบุคคล มีแนวทางปฏิบัติตามค่านิยมของสมาชิกในองค์การ

1.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติงานของครู เพราะการทำงานใดก็ตามที่จะให้ได้ประสิทธิผลนั้นนอกจากบุคคลนั้นจะมีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญแล้ว การจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้นำความรู้ความสามารถออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้นั้น ก็มีความสำคัญเช่นกัน สอดคล้องกับแนวคิดของอุทัย ปัญญาโกญ (2539) กล่าวว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูในฐานะสิ่งมีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการเพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ดีอยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับบุคคลและสร้างความสำเร็จทั้งในความต้องการของบุคคลและบรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย สอดคล้องกับจันทรานี สงวนนาม (2545) กล่าวว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แสดงความรู้ และสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญการที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มความสามารถหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับว่าเขาจะเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็เป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจเอาใจใส่งานที่เขาทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจจะมีผลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำลง เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน พบว่า มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1.3.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี และท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทั้งนี้เป็นเพราะครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหาร จึงสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้งานที่ได้รับมอบหมายได้รับความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และมีความภาคภูมิใจในการทำงานของตน สอดคล้องกับทฤษฎีและแนวคิดของ McClelland (1987) ซึ่งทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่จะทำการ เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการสำเร็จ

มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จในแง่นี้ของทำงาน หมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป และสอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1970) กล่าวถึงความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์นั้น มีลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล

1.3.2 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในการความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน และท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตระหนักถึงตนเองว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญคนหนึ่งที่ก่อให้เกิดความสำเร็จของการทำงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและบุคคลทั่วไปเป็นอย่างดี จึงเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดของ Maslow (1970) ที่กล่าวถึงการต้องการยอมรับเป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์และความต้องการได้รับการยกย่องหรือความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1993) กล่าวถึงการได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือ หรือได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือบุคคลอื่นเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรือเมื่อสร้างชื่อเสียงให้กับหน่วยงานทำให้เกิดความภาคภูมิใจ เพราะสิ่งหนึ่งที่เป็นความต้องการของมนุษย์ในการมีชีวิตอยู่ในสังคม คือ การให้ผู้อื่นมีความรู้สึกต่อตนเองว่าตนมีคุณค่ามีความสำคัญ

1.3.3 ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ งานที่ปฏิบัติทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ และงานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนสำเร็จทำให้ท่านไม่เบื่อหน่าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนได้ให้โอกาสครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการทำงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้ครูได้ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ปฏิบัติงานและทำให้พัฒนาศักยภาพที่ดีขึ้น งานที่ปฏิบัติไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินชีวิต มีความรู้สึกที่ดีในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย และทำให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1993) กล่าวถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นงานที่น่าสนใจ ตรงกับความรู้ความสามารถ ท้าทายความสามารถ ต้องใช้ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ งานที่ท้าทายความสามารถมีแนวโน้มที่จะนำไปสู่ความพอใจ

ในการทำงานมากกว่า และปฏิบัติงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการพยายามที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จอันจะนำมาซึ่งความพอใจในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Collmer (1990) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัส พบว่า ความพึงพอใจของครูจะมีมากขึ้นเมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยพฤติกรรมผู้นำของตนเอง ตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ยอมรับความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่

1.3.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านภูมิใจที่สามารถดูแลนักเรียนในชั้นได้อย่างทั่วถึง ท่านภูมิใจในผลงานของนักเรียนที่ท่านสอน และท่านมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความตั้งใจในการทำงาน มีความเพียรพยายามและอดทน ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ แม้จะมีอุปสรรคก็สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1993) กล่าวถึงด้านความรับผิดชอบผู้ปฏิบัติงานของตนเองตามความต้องการอย่างเต็มที่ และการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสแก่ผู้ปฏิบัติงานได้รับผิดชอบในการทำงานของตนเองอย่างอิสระ โดยไม่จำเป็นที่จะต้องตรวจสอบหรือควบคุมการทำงานมากเกินไปหรือมีโอกาสที่ได้รับมอบหมายงาน จากผู้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง รวมทั้งการมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างเหมาะสม สอดคล้องแนวคิดของนรา สมประสงค์ (2536) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนจะทำงานเต็มความสามารถหรือศักยภาพของตนหรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับบุคคลผู้นั้นมีความเต็มใจที่จะทำงานแค่ไหน ถ้าเขามีความพอใจในงานหรือมีสิ่งจูงใจที่ตรงกับความต้องการของเขา ความพอใจหรือสิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้เขาทำงานและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มที่

1.3.5 ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอน ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อ และการปฏิบัติงานของท่านทำให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีหลักเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของข้าราชการครูตามความเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของข้าราชการครูเปิดโอกาสให้เลื่อนตำแหน่งได้ตามความรู้ความสามารถ และจากผลการปฏิบัติงานจากการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นซึ่งเป็นการพัฒนาและต่อยอดความรู้อย่างต่อเนื่อง มีการจัดอบรม

สัมมนาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในการจัดการเรียนการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน สอดคล้องกับแนวคิดของพวงเพชร วัชรอยู่ (2537) กล่าวถึง ผู้บริหารต้องกระทำ คือ กระตุ้นให้ทุกคนทำงานอย่างดีที่สุด พยายามให้ผลตอบแทนการทำงานของคนตามความรู้ความสามารถของเขา และต้องประสานความต้องการของคนทำงานให้เข้ากับความต้องการของหน่วยงานด้วย เพื่อให้เกิดผลตามเป้าหมายของการทำงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1993) ที่กล่าวถึงความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจะช่วยให้คนมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และโอกาสที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในการทำงานให้ตนเอง รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเติบโตด้านความรู้ความสามารถและความชำนาญมากขึ้น ไม่ว่าจะโดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การสร้างประสบการณ์ในการทำงานต่าง ๆ การได้รับปัจจัยเหล่านี้จะเป็นเครื่องจูงใจให้คนเกิดความขยันหรือมีชีวิตชีวาในการทำงาน

1.4 ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์ประกอบต่าง ๆ อันได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน สภาพแวดล้อมภายในองค์การ รวมทั้งการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน เป็นต้น โดยเฉพาะผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ เพราะเป็นผู้นำที่มีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการวางแผนสั่งการ ดูแลและควบคุมบุคลากรขององค์การให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ อีกทั้งสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงานดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย สอดคล้องกับงานวิจัยของปรีชา ทัศน์ละไม (2549) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 1-3 โดยภาพรวมและรายด้านมีระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมากทุกด้าน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Parker (1991) ศึกษาความคาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครู คือ หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนชัดเจน ทีมงานมีความสมัครสมานสามัคคี ผลที่ได้รับ คือ ประสิทธิภาพของงาน

เมื่อพิจารณาประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 รายด้าน พบว่า มีประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

1.4.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ โรงเรียนของท่านเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับงานวิชาการ ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชื่นชมว่าเป็น

ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในงานวิชาการ และนักเรียนสามารถใช้อินเทอร์เน็ตที่ทางโรงเรียนมีไว้บริการได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีครูผู้สอนที่มีคุณภาพ ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดีภายในโรงเรียนมีประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจและตระหนักถึงการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานซึ่งแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ สอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2550) ที่กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของประยุทธ ชูสอน (2548) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับบ่อย โดยจัดลำดับความสำคัญในประเด็นต่าง ๆ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพมีความสำคัญในระดับสูง 3 ราย คือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ

1.4.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ นักเรียนรู้จักประชาธิปไตยและเข้าใจในระบบการเลือกตั้งผู้แทนนักเรียน นักเรียนได้รับการอบรมสั่งสอนให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ และนักเรียนได้รับการอบรมให้เป็นคนมีเหตุมีผล ทั้งนี้เป็นเพราะว่าโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เน้นจัดการศึกษา โดยเน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง โดยครูสามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีผลการประกันคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่ป้องกันพฤติกรรมเบี่ยงเบนและเป็นไปตามเกณฑ์คุณลักษณะตามมาตรฐานของหลักสูตร สนับสนุนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถเข้าถึงและให้บริการผู้เรียนได้อย่างทั่วถึงและเหมาะสม ตามยุทธศาสตร์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สอดคล้องกับ Mott (1972) ที่กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียน 4 ประการหนึ่งในนั้น คือ ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สอดคล้องกับ Ornstein and Levine (2003) ที่กล่าวถึงเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลของโรงเรียน คือ ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของโรงเรียน พันธกิจโรงเรียนที่ชัดเจน ภาวะผู้นำทางวิชาการ บรรยากาศ

ที่มีความคาดหวังสูง การให้เวลามากในการปฏิบัติภารกิจโรงเรียน มีการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก และ Hoy and Misket (1991) กล่าวถึงความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก คือ ด้านร่างกายให้มีความสมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญา มีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุมีผล และมีความคิดสร้างสรรค์ ด้านจิตใจรู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ที่พึงประสงค์ของสังคมโดยส่วนรวม มีความมั่นคงทางจิตใจ มีเหตุผลยอมรับกติกาของสังคมที่ได้กำหนดขึ้น และปฏิบัติด้วยความจริงใจ มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย ยอมรับและเคารพความคิดเห็นของส่วนรวม

1.4.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้น่าอยู่น่าเรียน การจัดหาทรัพยากรเพื่อปรับปรุงโรงเรียน และโรงเรียนจัดหาสถานที่สำหรับให้นักเรียนได้พักผ่อนในช่วงเวลากลางวัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ บุคลากร และนักเรียน ทำให้เกิดการเรียนการสอนที่สมบูรณ์ การจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลนั้นโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม ในการกำหนดนโยบายต่าง ๆ ของโรงเรียนต้องมีความทันสมัยสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในยุคโลกาภิวัตน์ โดยเฉพาะในด้านการจัดการเรียนการสอนควรมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าและพัฒนาสื่อ อุปกรณ์การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ปรับปรุงสภาพแวดล้อม เช่น อาคารสถานที่ภายในโรงเรียนให้เหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ มีเทคนิคการสอนใหม่ ๆ ที่เหมาะสมกับวัยและพัฒนาการของนักเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับพรชัย เชื้อชูชาติ (2546) ที่กล่าวถึงผู้บริหารและครูต้องเป็นผู้พัฒนา จัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข จะต้องมีเทคนิควิธีการสอนที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทั้งเนื้อหาวิชา คุณธรรม จริยธรรมมากกว่าที่จะบอกความรู้หรือการสอนหนังสือแบบธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน สามารถนำไปปรับใช้ต่อการประกอบอาชีพและพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ Parker (1991) ศึกษาความคาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า การดูแลเอาใจใส่นักเรียน เน้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน มีผลทำให้งานประสบ

ความสำเร็จ เพราะการมีส่วนร่วมทำให้เกิดความสามัคคี มีอิสระ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผลที่ได้รับ คือ ประสิทธิภาพของงาน

1.4.4 ด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความสามัคคีในโรงเรียน การประสานความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียนและการสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือกันแก้ไขปัญหาภายในโรงเรียนด้วยความสามัคคี มีความกระตือรือร้นในการทำงาน โดยยึดถือผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เพราะในโรงเรียนประกอบด้วยคนหลายกลุ่มหลายฝ่ายมาทำงานร่วมกัน ความขัดแย้งย่อมเกิดขึ้นได้ สอดคล้องกับ Glickman (1990) ที่กล่าวว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความคิด ค่านิยม ความต้องการ และเป้าหมายที่แตกต่างกัน ซึ่งที่จริงความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ดี ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับ Northeraft and Neale (1990) กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนต้องบริหารความขัดแย้งให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมจะมีผลต่อการพัฒนางาน เพราะถ้ามีความขัดแย้งมากเกินไปจะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ขาดความร่วมมือในการทำงาน ทำลายความสมานฉันท์ สร้างความเป็นศัตรู และนำไปสู่การลดประสิทธิภาพในการทำงานอันนำไปสู่ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ และ Hoy and Misket (1991) กล่าวถึงความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ว่าเป็นความสามารถที่ผู้บริหารโรงเรียนและครูแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียนและงานรับผิดชอบอื่น ๆ ด้วยความร่วมมือร่วมใจ ทำให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Collmer (1990) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัส พบว่า ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู จะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนของตนเอง

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียนและแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม มีลักษณะและมีภาวะผู้นำที่ดี อีกทั้งบรรยากาศองค์การของโรงเรียนผู้บริหารได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน จึงได้พัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพในการใช้งาน อีกทั้งครู

และบุคลากรในโรงเรียน มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบงานที่ได้รับมอบหมาย ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนแก่นักเรียน และมีการพัฒนาความรู้ความสามารถ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จนทำให้ประสิทธิผลของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของคำนึง ผุดผ่อง (2547) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของวิจลย์ โกษาแสง (2548) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และงานวิจัยของไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครูส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 สูงสุด คือ ด้านบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ร้อยละ 70.4 รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ร้อยละ 70.0 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ร้อยละ 69.5 ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ให้ความสำคัญต่อบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอนและการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นอันดับแรก เพราะบรรยากาศองค์การที่เหมาะสมเป็นตัวกำหนดทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคล ซึ่งเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ถึงลักษณะของบุคคลในการทำงาน รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Brown and Moberg (1980) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดความพึงพอใจและทัศนคติที่ดี โดยบรรยากาศองค์การ

เป็นตัวกำหนดความคาดหวังของบุคลากรต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งหากองค์การต้องการพัฒนาหรือปรับปรุงองค์การให้ดีขึ้นแล้ว สิ่งที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรก คือ การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศองค์การ สอดคล้องกับแนวคิดของ Stringer (2002) กล่าวถึงบรรยากาศองค์การเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้สึกของบุคคลที่ส่งผลต่อการทำงาน และสถานที่ทำงานโดยตรงและยังมีผลเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจหรือความทุ่มเทพยายามในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของยมาภรณ์ ปลื้มจิตร (2547) กล่าวถึงทฤษฎีไซเบอร์เนติค เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญว่ามนุษย์สามารถควบคุมและปรับปรุงสภาพแวดล้อมได้ โดยมีแนวคิดว่าข้อมูลมีผลต่อบรรยากาศในการปฏิบัติงานภายในองค์การและแนวคิดการเพิ่มภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในงาน เป็นแนวคิดการบริหารองค์การที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปรับปรุงและแก้ไขประสิทธิภาพในการทำงานและสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยสร้างบรรยากาศองค์การที่ส่งเสริมประสิทธิภาพและความรับผิดชอบในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานพร้อมที่จะปฏิบัติงานและมีความก้าวหน้า และในขณะที่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนก็มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากัน เพราะการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน โดยผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอทางด้านอารมณ์มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ และจะต้องเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1997) กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม เสริมความภาคภูมิใจและความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน แสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของประยุทธ ชูสอน (2548) ศึกษาพฤติกรรมผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประเด็นการพัฒนาสู่มืออาชีพที่มีความสำคัญในลำดับสูง 3 รายการ คือ การกำหนดนโยบายและแผนงานที่เหมาะสม การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และมุ่งพัฒนาผู้ร่วมงานให้ทำงานเต็มศักยภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสราญรัตน์ จันทะมล (2548) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ผู้บริหารมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ที่แสดงออกมามากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kuhnert and Lewis (1987) ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จะเสียสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อจะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนใด ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการทำงานของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งผลการพยากรณ์แบบขั้นตอนโดยเลือกรูปแบบที่ดีในการนำเสนอ พบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_{11}) บรรยากาศในการใช้อำนาจ (X_{21}) บรรยากาศแบบสนิทสนม (X_{22}) ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (X_{35}) ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X_{14}) และด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_{31}) สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ร้อยละ 81.2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารต้องอยู่ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง เป็นยุคของการแข่งขัน การปฏิรูปทางการศึกษาเพื่อเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพยกระดับและพัฒนาความรู้พื้นฐานผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ พัฒนาทักษะกระบวนการต่าง ๆ ตลอดจนเจตคติที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้เป็นบุคคลที่สามารถปรับตัวและดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพ สามารถริเริ่มและร่วมสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคม ตลอดจนสามารถช่วยให้การเปลี่ยนแปลงที่จะมาถึงอย่างรวดเร็วนั้นเป็นไปได้อย่างราบรื่นและสอดคล้องกับเงื่อนไข ข้อจำกัดด้านทรัพยากรและสภาพความต้องการอันหลากหลายของบุคคล สอดคล้องกับงานวิจัยของ Collmer (1990) ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเท็กซัส พบว่า ลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจะส่งผลต่อบรรยากาศและความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียน ความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหารโรงเรียนกับครู จะส่งผลโดยตรงต่อนักเรียนของตนเอง และความพึงพอใจของครูจะมีมากขึ้น เมื่อผู้บริหารได้เปิดเผยแบบพฤติกรรมผู้นำของตนเองตลอดจนการให้ความรัก ความอบอุ่น ยอมรับความคิดเห็นของครู และเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของ King (1990) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และสอดคล้องกับ Parker (1991) ศึกษาเรื่องความคาดหวัง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พบว่า การดูแลเอาใจใส่นักเรียน เน้นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน การตัดสินใจที่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนมีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทำให้

งานประสบความสำเร็จ เพราะการมีส่วนร่วมเกิดความสามัคคี มีอิสระ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานของครู คือ หลักการบริหารที่มีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ทีมงานมีความสมัครสมานสามัคคี ผลที่ได้รับ คือ ประสิทธิภาพของงาน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลถึงประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้ดังนี้

1. จากผลการวิจัยประสิทธิผลของโรงเรียน พบว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ผู้บริหารและครูควรอบรมให้นักเรียนรู้จักหน้าที่และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น สร้างกิจกรรมที่ทำให้นักเรียนมีส่วนร่วม และมีจิตสำนึกให้รักโรงเรียน เพื่อส่งผลให้ประสิทธิผลของโรงเรียนสูงขึ้น

2. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรวิเคราะห์ความสามารถของครูแต่ละท่าน เพื่อให้เขาได้ทำงานตรงกับความสามารถของตนเอง และควรเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นที่ปรึกษาและให้คำปรึกษาแก่ครูอย่างเป็นกันเอง

3. จากผลการวิจัยบรรยากาศองค์การของโรงเรียน พบว่า บรรยากาศในการใช้อำนาจมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ครูได้มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจภายในโรงเรียน เพื่อให้ครูได้มีส่วนร่วมและเห็นชอบในการตัดสินใจนั้น ๆ รวมทั้งให้ครูมีโอกาสตัดสินใจ และเสนอความคิดในภาระงานของตนเองเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

4. จากผลการวิจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุนให้ครูได้เข้ารับการอบรมหรือศึกษาดูงานเกี่ยวกับการพัฒนาการเรียนการสอน และผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนให้ครูตามสมควร และครูเองควรมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น

5. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศองค์การของโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า มีความสัมพันธ์และสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรให้ความสำคัญ และเปิดโอกาสให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง

และมีอำนาจในการตัดสินใจ โรงเรียนควรเน้นการบริหารงานให้ครูมีคุณลักษณะชอบความท้าทาย คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ควรมีเกณฑ์ในการปรับขึ้นเงินเดือนอย่างเหมาะสมเหมาะสม และร่วมกันพัฒนานักเรียนให้มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสูงที่สุดสามอันดับแรก คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บรรยากาศการใช้อำนาจ และบรรยากาศแบบสนิทสนม ตามลำดับ ดังนั้น ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บรรยากาศการใช้อำนาจ และบรรยากาศแบบสนิทสนม

2. จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ บรรยากาศในการใช้อำนาจ (บรรยากาศแบบสนิทสนม ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและความสำเร็จในการทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้ร้อยละ 81.2 ซึ่งควรศึกษาตัวแปรอื่นเพิ่มเติมเพื่อที่จะสามารถร่วมกันพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนได้มากขึ้น เช่น คุณภาพชีวิตในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.

กัลยาณี พรมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. ปริญญานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

กาญจนา ตระกูลบางค้า. (2538). *ภาวะผู้นำด้านวิชาการและการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

กิ่งแก้ว ศรีสาลีกุลรัตน์. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.

ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้น 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

คำนึง ผุดผ่อง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จงกลรัตน์ วงศ์นาถ. (2546). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จันทรานี สงวนนาม. (2545). *ทฤษฎีแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา.* กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.

ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1.* สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ณัฐชัย อู่ใหม่. (2552). *ลักษณะงาน บรรยากาศในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) สาขาพลับพลาไชย.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.

ณัทลาวัลย์ สารสุข. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3.* งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. (2530). *การบริหารการศึกษายุคใหม่: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

ทองใบ สุดชารี. (2543). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ.* อุบลราชธานี: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

ทัศนา แสวงศักดิ์. (2542). *การเป็นผู้นำชุมชน.* ปริญญานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *องค์การและการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

ธวัช ยิ่งประเสริฐ. (2549). *บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพยาบาล โรงพยาบาลสมเด็จพระบรมราชเทวี ณ ศรีราชา.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2.* วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

นรรฐรส กาบเครือ. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหากรณีศึกษาบริษัทแห่งหนึ่ง*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

นรา สมประสงค์. (2536). ความพึงพอใจในงานและการจูงใจบุคลากรในสถานศึกษาปฐมวัย. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารสถานศึกษาปฐมวัย หน่วยที่ 4*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

นเรศรี แสนมนตรี. (2553). *บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ ตำรวจตระเวนชายแดนที่ 23 อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

นารีรัตน์ บัตรประโคน. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3*. ม.ป.ท.

โนร์ลัยลา โต๊ะประดู่. (2555). *ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตจังหวัดสตูล*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัยและประเมิน, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

บุญชม ศรีสะอาด. (2554). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาสน์.

บุญมั่น ธนาศุภวัฒน์. (2553). *จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ประพันธ์ สุริหาร. (2537). *ศัพท์ทางการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา.

ประยุทธ ชูสอน. (2548). *พฤติกรรมผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ประสาท อิศรปรีดา. (2541). *สารัตถะจิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: นำอักษรการพิมพ์.

ประสาน หอมพลู และทิพวรรณ หอมพลู. (2540). *จิตวิทยาทั่วไป: จิตวิทยาธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: วังอักษร.

ปรีชา ทัศน์ละไม. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิเขต 1-3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่7). กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

พร ภิเศก. (2546). *วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. ปริญญานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

พรชัย เชื้อชูชาติ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนเทศบาลในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวนออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงเพชร วัชรอยู่. (2537). *แรงจูงใจกับการทำงาน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

พัชรี เหลืองอุดม. (2553). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการศึกษามหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

พัฒนะ สีหานู. (2553). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยทีมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นทีการศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. ปริญญานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

ไพศาล แสนยศบุญเรือง. (2549). *พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน จังหวัดขอนแก่น*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักหาร แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: มนตรี.

มนตรี บุญธรรม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

มนตรี รัตนจิตตภิญโญ. (2554). *ปัจจัยเชิงสาเหตุพหุ ระดับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดสงขลา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยทักษิณ.

เมธี ปิลันธนานนท์. (2536). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์อักษรการพิมพ์.

ยนต์ ชุ่มจิต. (2553). *ความเป็นครู* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ธนธัช.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการวิจัย พัฒนาพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.

เรขา รัตนประสาท. (2534). *พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจลน์ โกษาแสง. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นาของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.

วิทยา ด่านธำรงกูล. (2546). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: เธิร์ดเวฟ เอ็ดดูเคชั่น.

วิไล ล่าสิงห์. (2550). *การใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติ การสอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด*. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย บูรพา.

ศิริพร โงนสาย. (2552). *ปัจจัยบรรยากาศโรงเรียนกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศิริรัตน์ เมืองสง. (2548). *การรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท สเวนเซ่นส์ (ไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา วิทยาศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ยมาภรณ์ ปลื้มจิตร. (2547). ความ*ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมดุสิตรีสอร์ท.* วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สมพร สุทัศนีย์. (2542). *มนุษยสัมพันธ์.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมยศ นาวีการ. (2538). *การบริหารงาน.* กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สมยศ นาวีการ. (2549). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์.

สมศักดิ์ ศาสตร์สูงเนิน. (2540). *บรรยากาศขององค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์วิทยาลัยพลศึกษา.* วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

สราญรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.* รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สำนักงานการปฏิรูปการศึกษา. (2544). *การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542.* กรุงเทพฯ: สำนักงานการรูปการศึกษา (สปศ.) องค์กรมหาชนเฉพาะกิจ.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. (2559). *แผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2559.* สุพรรณบุรี: ฝ่ายนโยบายและแผนงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *แนวทางการดำเนินงานการมีส่วนร่วมการบริหารจัดการศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2553). ความมั่นคงทางสังคมหรือหลักประกันทางสังคม ปี พ.ศ. 2553. เข้าถึงได้จาก http://social.nesdb.go.th/SocialStat/StatSubDefault_Final.aspx?catid=8

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (2555-2559).* กรุงเทพฯ: สำนักนายกรัฐมนตรี.

สุพล วังสินธ์. (2545). การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. *วารสารประกันคุณภาพ, 5*, 12-14.

สุรชัย ช่วยเกิด. (2547). *คุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.* ปริญญานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. (2548). *ปัจจัยเชิงพหุระดับที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล.

เสกสิทธิ์ ปานนูน. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนในฝัน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลับ, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

เสงี่ยม จันทร์พลี. (2548). *การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2546). *การบริหารแบบมีส่วนร่วม*. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 12 หน้า 183-184. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อรุณ รักธรรม. (2546). *ทฤษฎีบริหารองค์การสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

อาคม วัดไธสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.

อุดม พินธุรักษ์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2532). *การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุทัย ปัญญาโกญ. (2539). *ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อุทัยวรรณ โชชื่น. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Bass, B. M. (1985) . *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.

Bass, B. M. (1997). Personal selling and transctional transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Saies Management*.

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The four is transformational leadership. *Journal Of European Industrial Training, 15*(2).

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Transformational leadership development*. Plla Allto, CA: Consulting Psychologists Press.

Bennis, W., & Nanus, B. (1971). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.

Brown, W. B., & Moberg, D. J. (1980). *Organizational theory and management: A macro approach.* New York: John Wiley & Sons.

Chruden, H. J., & Arthur, W. S. (1968). *Personal management* (3rd ed.). Cincinnat: South Western.

Collmer, J. (1990). A co-rerational study of principals leadership style and teachers. *Dissertation Abstracts International, 51*(1), 30-A.

Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychology testing* (5th ed.). New York: Harper.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human behavior at work: Organizational behavior* (7th ed.). New York: McGraw-Hill.

Dessler, G. (1976). *Organization and management: A contingency approach.* Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Gibson, J. H., John, M. I., & James, H. D. (1982). *Orgionizations: Behavior structure and processes* (4th ed.). Austin, TX: Business Publications.

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1979). *Organizational: Behavior, structure*, proces. Dallas; TX: Business Publications.

Gillham, D. P. (2000). *Professional staff and parent perceptions of school effectiveness of seventh-day adventist K-schools in the North America division*. Retrieved from http://www.thailis.uni.net.th/dao/printarticles.nsp

Gilmer, V. B. (1971). *Industrial psychology*. New York: McGraw-Hill.

Glickman, C. D. (1990). *Supervision of instruction.* New York: Allyn and Bacon.

Hall, R. H. (1991). *Organizations structures processes and outcomes*. International: Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1959). *Block the motivation to work*. New York: John Willey.

Herzberg, F. (1993). *The motivation to work*. New Brurawick: Transaction.

Hoy, W. K., & Ferguson, J. (1985). A theoretical frame work and exploration of organizational effectiveness in school. *Educational Administration Quarterly, 21*(2), 121-122.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administrations: Theory research and practice* (4th ed.) New York: McGraw Hill.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice.* (6th ed.). Boston: McGraw-Hall.

Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research and practice* (7th ed.). New York: The McGraw-Hill.

Jacobs, T. O., & Jaques, E. (1987). Leadership in complex systems. *Productivity Enhancment: Organization, Personnel, and Decision Making, 2*, 7-65.

King, M. (1990). Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictirs of effectiveness. Satisfaction and Organizational Climate in K-12 and higher education. *Dissertation Abstracts International, 75*(3).

Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement, 30*(3), 607-610.

Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental. *Acadamy of Management Review, 12*(4), 648-657.

Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI: Effective Schools Products.

Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale.* New York: Wiley & Son.

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate.* Boston: Division of Research Harvard Business.

Maslow, A. (1970). *Motivation and personnality.* New York: Harper and Row.

McClelland, D. C. (1987). Characteristics of successful entrepreneurs. *Journal Creation Behavior, 21*(1), 18-21.

McFarland. (1979). *Management: Foundation & practices* (5th ed.). New York: Macmillan Publishing.

Mcgregor, D. (1960). *The human side of enterprise.* New York: Mcgraw-Hill.

Mott, P. E. (1972). *The characteristic of effective organization*. New York: Harper and Row.

Newell, P. C. (1978). Genetics of the cellular slime molds. *Annual Review of Genetics, 12*, 19.

Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organizational behavior*. Chicago: The Dryden Press.

Parker, G. M. (1991). *Team players and teamwork.* San Francisco: Jossey-Bass.

Parson, T. (1960). *Administrative science quarterly.* New York: Holt, Rinchart & Winston.

Pounder, J. S. (1999). New leadership and university organizational effectiveness: Exploring the relationship. *Leadership & Organization Development Journal, 22*(6), 281-290.

Robbin, S. P. (1990). *Organization theory: Structure: Design, and applications* (3rd ed.). New Jersey: Printice-Hall.

Robbin, S. P. (1997). *Organization theory: Structure design and applications* (3rd ed.). Englewood Cliff: Prentice-Hall.

Sergiovanni, T. J. (1989). *The leadership needed for quality schooling.* Boston : Allyn and Bacon.

Sergiovanni, T. J. (2001). *The principalship: A reflective practice perspective* (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.

Steers, R. M., & Porter, W. L. (1979). *Introduction to organizational behavior*. Illinois: Foresman.

Stringer. R. (2002). *Leadership and organization climate*. New Jersey: McGraw-Hill.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 943 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

11 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงของเครื่องมือเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เค้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางสาวทิพมาศ ดนตรีพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพจน์ รักงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการณ์แทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์. 0-3839-3483
โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6618/ ว 0680 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย

ด้วย นางสาวทิพมาศ ดนตรีพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพจน์ รักงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพาเรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการณ์แทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์. 0-3839-3483
โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621/ ว 854 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

11 พฤษภาคม 2559

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ด้วย นางสาวทิพมาศ ดนตรีพงษ์ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในความควบคุมดูแลของ ดร.ชัยพจน์ รักงาม เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล อนึ่งโครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ
(ลงชื่อ) เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เชษฐ์ ศิริสวัสดิ์)
รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติการแทน
ผู้รักษาการณ์แทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทรศัพท์. 0-3839-3483
โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถาม

แบบสอบถาม
ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

2. แบบถามนี้ใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และคำตอบของท่านซึ่งจะมีคุณค่าอย่างยิ่งหากท่านได้ตอบคำถามตรงกับข้อเท็จจริงของท่าน

ขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ
นางสาวทิพมาศ ดนตรีพงษ์
นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1

ประสิทธิผลของโรงเรียน

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่แสดงระดับประสิทธิผลของโรงเรียนของท่าน

2. ระดับประสิทธิผลของโรงเรียน มีดังนี้

5 หมายถึง มีระดับประสิทธิผลมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับประสิทธิผลมาก

3 หมายถึง มีระดับประสิทธิผลปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับประสิทธิผลน้อย

1 หมายถึง มีระดับประสิทธิผลน้อยที่สุด

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง						
1	ผู้ปกครองส่วนใหญ่จะนิยมส่งลูกหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานอยู่เนื่องจากชื่นชมในการสอนของครู					
2	การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง					
3	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด					
4	ครูในโรงเรียนจัดการเรียนการสอนดีทำให้ได้รับเลือกให้ได้รับรางวัลต่าง ๆ ในระดับจังหวัดหรือระดับประเทศ					
5	นักเรียนมักจะได้รับรางวัลจากการประกวดในงานวิชาการหรืองานต่าง ๆ					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
6	โรงเรียนของท่านเคยได้รับรางวัลเกี่ยวกับงานวิชาการ					
7	ผู้บริหารโรงเรียนได้รับการชื่นชมว่าเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความ สามารถในงานวิชาการ					
8	นักเรียนสามารถใช้อินเตอร์เน็ตที่ทางโรงเรียนมีไว้บริการได้ค้นคว้าหาความรู้ด้วยตนเอง					
ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนะคติทางบวก						
9	นักเรียนได้รับการอบรมสั่งสอนให้มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่					
10	นักเรียนให้ความร่วมมือกับโรงเรียนเป็นอย่างดี					
11	นักเรียนมีระเบียบวินัย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นได้					
12	นักเรียนมีจิตสำนึกที่ดีในการเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
13	นักเรียนรู้จักประชาธิปไตยและเข้าใจในระบบการเลือกตั้งผู้แทนนักเรียน					
14	นักเรียนได้รับการอบรมให้เป็นคนมีเหตุมีผล					
15	นักเรียนรู้จักหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีทั้งที่ปฏิบัติที่โรงเรียนและที่บ้าน					
16	นักเรียนในโรงเรียนของท่านเคยได้รับการคัดเลือกให้เป็นนักเรียนตัวอย่างที่มีความประพฤติดีในระดับต่าง ๆ					
ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน						
17	ปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้น่าอยู่น่าเรียน					
18	การใช้เทคนิค วิธีการ กลยุทธ์แบบใหม่ ๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการทำงาน					
19	จัดงานในวันปิดภาคเรียนเพื่อให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือโรงเรียน					

ข้อ	ประสิทธิผลของโรงเรียน	ระดับประสิทธิผล				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
20	การจัดหาทรัพยากรเพื่อปรับปรุงโรงเรียน					
21	ผู้บริหารจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อเสนอให้หน่วยงานภายนอกได้ช่วยเหลือโรงเรียน					
22	โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาโรงเรียนทุกปีก่อนเปิดภาคเรียน					
23	โรงเรียนจัดหาสถานที่สำหรับให้นักเรียนได้พักผ่อนในช่วงเวลากลางวัน					
24	จัดนักเรียนเป็นกลุ่มเพื่อพัฒนาสภาพแวดล้อมโรงเรียนเป็นประจำ					
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน						
25	ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรเกิดความสามัคคีในโรงเรียน					
26	การสร้างความเข้าใจระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน					
27	การประสานความสัมพันธ์ภายในโรงเรียนและนอกโรงเรียน					
28	ความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งระหว่างครูในโรงเรียน					
29	การแก้ปัญหาระหว่างครูกับผู้ปกครองนักเรียน					
30	ผู้บริหารใช้วิธีการหลีกเลี่ยงการได้โต้เถียงและการแสดงความคิดเห็นไม่ตรงกันของครูในโรงเรียน					
31	เมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ผู้บริหารและครูสามารถแก้ปัญหาได้โดยให้ทุกฝ่ายยอมรับ					
32	ผู้บริหารนำความคิดเห็นที่แตกต่างกันของครูในโรงเรียนมาเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน					

ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่แสดงระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของท่าน

2. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีดังนี้

5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มาก

3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร น้อย

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร น้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการมีภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	เป็นผู้ที่โน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา					
2	เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถ					
3	เป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นยินดีอุทิศตนเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน					
4	เป็นผู้ที่กำหนดวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน					
5	เป็นผู้ที่กล้าเผชิญปัญหาและใช้สติปัญญาในการแก้ไขปัญหาในสภาวะวิกฤติ					
6	เป็นผู้ปฏิบัติงานโดยยึดถือหลักคุณธรรมและจริยธรรม					
7	เป็นผู้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือเป็นแบบอย่าง					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการมีภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
8	เป็นผู้มองโลกในแง่ดีโดยใช้คำพูดและการกระทำที่เป็นการให้กำลังใจ					
9	เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามเพื่อส่วนรวม					
10	เป็นผู้ที่สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
11	เป็นผู้ที่พูดให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าภารกิจที่ปฏิบัติเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน					
12	เป็นผู้ที่เสริมสร้างความมั่นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาว่าหากทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันทำงานจะทำให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
ด้านการกระตุ้นให้ใช้ปัญญา						
13	เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีริเริ่มสร้างสรรค์					
14	เป็นผู้ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามองเห็นวิธีการทำงานแนวทางใหม่					
15	เป็นผู้ที่แสดงแนวคิดที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงการทำงานแบบเดิม					
16	เป็นผู้ที่กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และพยายามแสวงหาวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหา					
17	เป็นผู้ที่ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาในการทำงาน โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน					
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล						
18	เป็นผู้ที่วิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา					
19	เป็นผู้ที่สนใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการมีภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
20	เป็นผู้ที่มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความต้องการและตรงความสามารถ					
21	เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นกันเอง					
22	เป็นผู้ที่ให้ข้อมูล ข่าวสาร และถ่ายทอดความรู้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา					

ตอนที่ 3

บรรยากาศองค์การของโรงเรียน

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่แสดงระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียนของท่าน

2. ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มีดังนี้

5 หมายถึง มีระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน มาก

3 หมายถึง มีระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน ปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน น้อย

1 หมายถึง มีระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน น้อยที่สุด

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
บรรยากาศในการใช้อำนาจ						
1	อำนาจการตัดสินใจภายในโรงเรียนขึ้นอยู่กับผู้บริหารเท่านั้น					
2	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่ทำตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด					
3	ครูก็ไม่มีอำนาจในการตัดสินใจไม่ว่าจะเป็นเรื่องเล็กน้อย					
4	ครูมีอำนาจในการตัดสินใจต่าง ๆ ในงานของตน					
บรรยากาศแบบสนิทสนม						
5	ครูในโรงเรียนส่วนใหญ่สนิทสนมเป็นกันเองและรู้จักกันดี					
6	ครูในโรงเรียนมีความไว้วางใจกันเป็นอย่างดี					
7	ครูในโรงเรียนเต็มใจและพร้อมที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
8	โรงเรียนของท่านทำงานร่วมกันในลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					

ข้อ	บรรยากาศองค์การของโรงเรียน	ระดับบรรยากาศองค์การของโรงเรียน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
บรรยากาศแบบมุ่งผลงาน						
9	การปฏิบัติงานในโรงเรียนมักจะมุ่งไปที่เป้าหมายเป็นสำคัญ					
10	โรงเรียนให้ความสำคัญกับการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน					
11	โรงเรียนมีการตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ท้าทายและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้					
12	ในแต่ละปีมีการเพิ่มเกณฑ์การวัดผลการปฏิบัติงานเพื่อให้กระตุ้นให้ครูพัฒนางานให้ดีขึ้น					
บรรยากาศที่คำนึงถึงผู้ปฏิบัติงาน						
13	ผู้บังคับบัญชามีการถามไถ่ทุกข์สุขของท่านอยู่เสมอ					
14	โรงเรียนสวัสดิการที่ดีเพื่อบุคลากรได้ทำงานอย่างสบายใจ					
15	โรงเรียนมีการจัดเวลาทำงานให้บุคลากรอย่างเหมาะสม					
16	โรงเรียนเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสารระหว่างกลุ่มงานในโรงเรียนตลอดเวลา					

ตอนที่ 4
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

คำชี้แจง

1. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง [ ] ที่แสดงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของท่าน

2. ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

5 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมาก

3 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อย

1 หมายถึง มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านความสำเร็จในการทำงาน						
1	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้งานสำเร็จลุล่วงได้ดี					
2	ท่านมีโอกาสได้ใช้ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี					
3	ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย					
4	ผู้บริหารชื่นชมต่อผลการปฏิบัติงานของท่าน					
5	งานในหน้าที่ท่านสามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จทันเวลา					
6	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงานได้สำเร็จ					
7	งานพิเศษที่ได้รับมอบหมายท่านสามารถดำเนินการเป็นที่พอใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
ด้านการยอมรับนับถือ						
8	ผู้บังคับบัญชาชื่นชมผลการปฏิบัติงานของท่าน					
9	เพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่นชื่นชมกับผลการปฏิบัติงานของท่าน					
10	ท่านมักจะถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
11	เพื่อนร่วมงานขอคำปรึกษาและคำแนะนำในการปฏิบัติงานจากท่าน					
12	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอื่นนอกเหนือจากงานสอน					
13	ผู้บริหารให้การยอมรับในความสามารถของท่าน					
14	เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน					
15	ท่านการได้รับรางวัลจากการส่งผลงานเข้าประกวดในสถานที่ต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ					
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ						
16	ท่านพอใจที่จะปฏิบัติเนื่องจากงานที่ได้รับมอบหมายน่าสนใจและท้าทาย					
17	ท่านพอใจกับการปฏิบัติงานที่ต้องอาศัยความเด็ดขาดในการตัดสินใจ					
18	งานที่ปฏิบัติงานอยู่เหมาะสมกับระดับความรู้ความสามารถของท่าน					
19	งานที่ปฏิบัติท่านชอบและช่วยให้ท่านได้รับประสบการณ์เพิ่มขึ้น					
20	ท่านมีอิสระในความคิดและวิธีการในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
21	งานที่ปฏิบัติตั้งแต่ต้นจนสำเร็จทำให้ท่านไม่เบื่อหน่าย					
22	งานที่ปฏิบัติทำให้ท่านได้เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ					
23	งานที่ท่านปฏิบัติทำให้ท่านเกิดความกระตือรือร้นและอยากจะทำให้เสร็จสิ้นภายในเวลาอันรวดเร็ว					
ด้านความรับผิดชอบ						
24	ปริมาณงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับตำแหน่ง					
25	งานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน					
26	ท่านมีอิสระในการคิดแก้ปัญหาและขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
27	ท่านพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ					
28	ผู้บริหารให้โอกาสท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีอิสระ					
29	ท่านภูมิใจที่สามารถดูแลนักเรียนในชั้นได้อย่างทั่วถึง					
30	ท่านภูมิใจในงานพิเศษที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร					
31	ท่านภูมิใจในผลงานของนักเรียนที่ท่านสอน					
ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน						
32	ท่านมีโอกาสได้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรเกี่ยวกับการเรียนการสอน					
33	การปฏิบัติงานของท่านทำให้มีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ					
34	ท่านมีโอกาสได้รับเชิญให้เป็นวิทยากร					
35	ท่านมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงานในโรงเรียนต่าง ๆ ที่ได้รับรางวัล					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
		5	4	3	2	1
36	ท่านมีโอกาสได้ส่งผลงานเข้าร่วมประกวดในระดับอำเภอหรือระดับจังหวัด หรือระดับประเทศ					
37	ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้มีโอกาสศึกษาต่อ					
38	ท่านมีโอกาสได้รับการคัดเลือกให้ไปดูงานในประเทศและต่างประเทศ					
39	ท่านเคยได้รับการคัดเลือกให้เป็นครูผู้สอนดีเด่นในระดับต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ					

ตารางที่ 29 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อ	*r*	ข้อ	*r*
1	.332	19	.286
2	.550	20	.548
3	.524	21	557
4	.365	22	.287
5	.550	23	.301
6	.531	24	.455
7	.455	25	.354
8	.593	26	.416
9	.509	27	.359
10	.297	28	.455
11	.463	29	.434
12	.362	30	.511
13	.289	31	.605
14	.553	32	.476
15	.631		
16	.397		
17	.640		
18	.434		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .901

ตารางที่ 30 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อ	*r*
1	.672
2	.550
3	.622
4	.718
5	.661
6	.797
7	.689
8	.443
9	.613
10	564
11	.670
12	.513
13	.551
14	.487
15	.730
16	.627
17	.668
18	.762
19	.557
20	.763
21	.673
22	.540

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .942

ตารางที่ 31 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามบรรยากาศองค์การของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อ	*r*
1	.421
2	.434
3	.239
4	.706
5	.419
6	.223
7	.508
8	.322
9	.485
10	.310
11	.585
12	266
13	.678
14	.690
15	.706
16	.701

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .848

ตารางที่ 32 ค่าอำนาจจำแนกแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อ	*r*	ข้อ	*r*
1	.540	21	.589
2	.270	22	.662
3	.695	23	.600
4	.636	24	.745
5	.425	25	.608
6	.564	26	.804
7	.649	27	.743
8	.598	28	.724
9	.537	29	.780
10	.535	30	.730
11	.558	31	.793
12	.551	32	.672
13	.618	33	.680
14	.502	34	.711
15	.677	35	.664
16	.688	36	575
17	.659	37	.472
18	.694	38	.753
19	.608	39	.623
20	.625		

Cronbach’sAlpha .965