

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ชนิตา นามพร

วิทยานิพนธ์เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2558  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ธนิตา นภาพรม ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

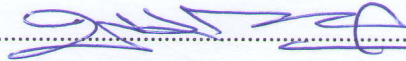


..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)



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

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.คุณวุฒิ คนฉลาด)



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวี)



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



..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สญา ชีระวนิชตระกูล)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา



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

วันที่ 3 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2558

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นำวิ ซึ่งเป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เจริญวิษณุ สมพงษ์ธรรม กรรมการที่ปรึกษาร่วมที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณประธานกรรมการและกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไข จนทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้อง และสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความกรุณาและอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม รวมทั้งข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการทำงานวิจัย

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา ผู้ให้กำเนิด และทุกคนในครอบครัวที่ให้อำนาจใจและให้การสนับสนุนในการศึกษาต่อในครั้งนี้ ทั้งยังเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความมานะ พยายาม จนบังเกิดผลสำเร็จ

คุณค่าและประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนเท่าทุกวันนี้

ธนิดา นภาพรม

56950025: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา เขต 1

ชนิดา นาพรหม: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
OF SCHOOL ADMINISTRATORS, JOB MOTIVATION OF TEACHERS AND SCHOOL  
EFFECTIVENESS UNDER THE CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 1) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ภารดี อนันต์นาวี, กศ.ด., เจริญวิษณุ  
สมพงษ์ธรรม, ค.ด. 169 หน้า. ปี พ.ศ. 2558.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ  
รวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วน 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
คะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product  
moment correlation) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ  
แบบขั้นต่อน (stepwise regression analysis)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

และประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

$$\hat{Y} = 0.153 + 0.147 (X_1) + 0.980 (X_2)$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = 0.163 X_1 + 0.773 X_2$$

56950025: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.ED. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ JOB MOTIVATION OF TEACHERS/ EFFECTPIVENESS/ CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1

THANITA NAPROM: RELATIONSHIP BETWEEN TRANFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS, JOB MOTIVATION OF TEACHERS WITH SCHOOL EFFECTIVENESS UNDER THE CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISORY COMMITTEE: PARADEE ANANNAWEE, Ed.D., CHAROENWIT SOMPONGTAM, Ph.D. 169 P. 2015.

The purposes of this research were to study tranformational leadership of school administrators, job motivation of teachers and school effectiveness and to determine the relationship between tranformational leadership of school administration, job motivation of teachers, and school effectiveness under the Chanthaburi Primary Educational Service Area Office 1. The sample of the study consisted of 285 primary school teachers. The instrument used for the data collecting was a five leveled rating scale questionnaire. The statistics used in analyzing the data were mean, standard deviation, Pearson product moment correlation, multiple correlation, and stepwise regression analysis. The results of study were as follows:

1. The transformational leadership of school administrators was rated at high level.
2. The job motivation of teachres was rated at high level.
3. The school effectiveness was rated at high level.
4. The transformational leadership of school administrators, job motivation of teachres and schools effectiveness showed statistically significance relationship at .01
5. The transformational leadership of school administrators ( $X_1$ ) and the job motivation of teachres ( $X_2$ ) could be used as predictors for the schools effectiveness of as whole ( $\hat{Y}$ ) was 85.70 percent and its predicting value was shown in the following raw scores.

$$\hat{Y} = 0.153 + 0.147 (X_1) + 0.980 (X_2)$$

and its predicting value was shown in the following standard scores.

$$\hat{Z} = 0.163 X_1 + 0.773 X_2$$

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
<b>บทที่</b>	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
คำถามในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
กรอบความคิดในการวิจัย.....	7
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	13
สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน	
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	13
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	18
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	39
แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ERG ของ Alderfer.....	53
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล.....	59
ประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	62
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจใน	
การปฏิบัติงานของครูและประสิทธิผลของสถานศึกษา.....	65

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษา.....	67
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	69
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	78
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	78
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	79
การสร้างเครื่องมือในการวิจัย.....	80
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	81
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	82
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	83
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
การเสนอผลการวิจัย.....	86
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	87
5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	105
สรุปผลการวิจัย.....	105
อภิปรายผล.....	109
ข้อเสนอแนะ.....	128
บรรณานุกรม.....	131
ภาคผนวก.....	149
ภาคผนวก ก.....	150
ภาคผนวก ข.....	154
ภาคผนวก ค.....	165
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	169

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพผู้เรียน (Nation test: NT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	15
2 ผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Ordinary national educational test: O-NET) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	15
3 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	16
4 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	17
5 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	17
6 จำนวนครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.	78
7 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	87
8 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี.....	88
9 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	89
10 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	90



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11	91
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	
12	92
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	
13	93
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด.....	
14	94
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ.....	
15	95
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า.....	
16	96
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน	
17	97
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ ในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง.....	
18	98
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก.....	
19	99
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา.....	

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20	100
คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา.....	
21	101
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี.....	
22	102
อำนาจพยากรณ์และตัวพยากรณ์ และคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากตัวแปร ทั้ง 7 ตัวแปร ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	
23	103
การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	
24	104
ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	
25	166
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	
26	167
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1.....	
27	168
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผล ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	8
2 การเกิดแรงจูงใจตามทฤษฎี ERG.....	56

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการเจริญก้าวหน้าให้ขึ้นไปในทิศทางที่ปรารถนา เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาศักยภาพความสามารถของตนเอง ด้านต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพ รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นพลังสร้างสรรค์การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนได้ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง ทำให้ศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ รู้จักแก้ปัญหาปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีจริยธรรม คุณธรรมสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเป็นสุข (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550) การเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากกระแสโลกาภิวัตน์ และพัฒนาการที่รวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศมีผลกระทบต่อสังคมไทยอย่างมาก จนเกิดภาวะวิกฤติทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมืองและด้านการศึกษา โดยเฉพาะปัญหาในการบริหารและการจัดการศึกษาที่สามารถพัฒนาคนไทยให้มีศักยภาพ เพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งไม่สามารถพัฒนาและสร้างสรรค์สังคม ประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าได้ในสังคมโลก รัฐจึงได้กำหนดนโยบายในการปฏิรูปการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550, หน้า 2) เพราะการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนให้มีคุณภาพ มีความสามารถที่จะปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะมาถึง การจัดการศึกษาในแนวทางที่เหมาะสมกับสภาพความต้องการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรมของประเทศ จะสามารถสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้าให้แก่สังคมได้เป็นอย่างดี (กรมวิชาการ, 2543)

การปฏิรูปการศึกษาจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ จึงจะนำสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทและหน้าที่ของโรงเรียน การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่ายทุกสถาบัน ทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้อำนาจคณะบุคคล ตลอดทั้งนำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (ธีระรุญเจริญ, 2546, หน้า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงาน ให้สัมฤทธิ์ผลความสำเร็จในผลงานมีส่วนสัมพันธ์กับความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสะท้อนให้เห็นว่าหน่วยงานนั้นมีลักษณะการปฏิบัติงานอย่างไร มีประสิทธิภาพและ

ประสิทธิผลเพียงใด ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญที่สุดที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถในความเป็นผู้นำในการบริหารงาน เพื่อรวมพลังและใช้ประโยชน์ของบุคลากรที่มีอยู่ให้ช่วยกันทำงานและต้องรู้จักเลือกวิธีแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยให้บุคลากรผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจ และก่อให้เกิดความร่วมมือจากผู้ร่วมงานเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหากภาวะผู้นำของผู้บริหารตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์กรจะสูงมากเท่านั้น (Stogdill, 1974, pp. 313-314)

ในการบริหารสถานศึกษาผู้นำเป็นผู้มีความสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์กรให้บรรลุประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพและเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องอาศัยการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบในการบริหารโรงเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติในการทำงานเพื่อให้เกิดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีคุณภาพ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่นิยมมากในปัจจุบันเพราะได้รับความพึงพอใจและมีอิทธิพลต่อผู้ตามจึงจำเป็นที่ผู้บริหาร และครูจะต้องเปลี่ยนแปลงวิธีการกระบวนการวิสัยทัศน์ในการทำงานตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะมีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมมองต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนักรู้เรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีบารมี 2) การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงธุรกิจ อุตสาหกรรม รัฐบาล โรงพยาบาล มีการเสนอว่าควรมีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างแท้จริง (สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2550, หน้า 2) ดังนั้นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงพฤติกรรมหรือภาวะผู้นำที่ไม่สอดคล้องและสนองความต้องการของครู อาจารย์เท่าที่ควร เนื่องจากไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหาร และแก้ปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมทั้งไม่ค่อยให้เกียรติครู มุ่งแต่ให้ผลสำเร็จตามเป้าหมายเพียงด้านเดียว พร้อมกันนั้นในโรงเรียนมีคนจำนวนมากที่มีความรู้ความสามารถแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน ซึ่งไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความโน้มเอียงในการใช้อำนาจทำให้ครูเกิดความรู้สึกนึกคิด ความต้องการความพอใจแตกต่างกัน อันจะนำมาซึ่งความไม่เข้าใจและความขัดแย้งมีผลทำให้งานไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ (กวีวงศ์พุม, 2542, หน้า 10) ซึ่งหน้าที่ของผู้บริหารในฐานะผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์กรเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์เข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์กรให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจ และมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อ

ความสำเร็จขององค์กร (วาโร เฟ็งส์วัตต์, 2549, หน้า 60) หากผู้บริหารสถานศึกษาแสดงแบบ การเป็นผู้นำ ย่อมจะส่งผลให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมาย ที่ตั้งไว้ได้อย่างแน่นอน การทำงานใด ๆ ที่จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งคือ ตัวผู้นำของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ นั้นเอง (Robbins, 1998, p. 42)

สถานศึกษาเป็นองค์การที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ บริหารจัดการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึง และเสมอภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 30) บุคลากรที่สำคัญในองค์การที่เกี่ยวข้องกับ การศึกษา คือ ครูซึ่งเป็นคนที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา เนื่องจากครูเป็น ผู้วางรากฐานการศึกษาแก่เยาวชนให้มีคุณภาพดี มีความรู้ รู้จักการดำเนินชีวิตของตนเอง ให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองอันผันแปรอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามลักษณะ ของความเป็นจริง แม้ว่าครูจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความขยันหมั่นเพียรสักเพียงใดก็ตาม หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร โรงเรียนไม่เอาใจใส่ดูแลครูให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานแล้ว ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดไว้ (อรนุช พรินทร์, 2546, หน้า 1) พฤติกรรมของมนุษย์ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากสาเหตุประการใดประการหนึ่งที่กระตุ้นให้คนเรา แสดงพฤติกรรมนั้นออกมา การปฏิบัติงานนั้นนับว่าเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของมนุษย์ บุคคล แต่ละบุคคลจะแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไปอย่างไรบ้างนั้น ส่วนหนึ่ง เป็นผลเนื่องมาจากแรงจูงใจของบุคคลนั้นด้วย (ภารดี อนันต์นาวิ, 2539, หน้า 4) แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมของบุคคล เพราะเป็นองค์ประกอบที่กระตุ้น ผลักดัน ชักจูง ให้บุคคลทำพฤติกรรมหรือไม่ทำพฤติกรรมไปในแนวทางใดแนวทางหนึ่ง ธรรมชาติของบุคคล ในการดำรงชีวิต ประกอบธุรกิจส่วนตัวหรือปฏิบัติหน้าที่การงาน จำเป็นต้องมีแรงจูงใจเป็นสาเหตุ ของพฤติกรรมเสมอ (สมใจ ลักษณะ, 2543, หน้า 63) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเป็นปัจจัย ที่มีความสำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนช่วยเสริมสร้างให้ครูเกิดความปรารถนา ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติงาน (สมภพ แซ่โก, 2551, หน้า 2) การเพิ่มแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานนอกจาก จะทำให้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายหรือมาตรฐานที่ต้องการแล้ว ยังให้ขวัญและกำลังใจและ ความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานมีมากขึ้น ดังกล่าวล้วนนำมาซึ่ง ความสมัครสมานสามัคคี ความมีประสิทธิภาพและความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน (ประชุม รอดประเสริฐ, 2535, หน้า 345) คุณภาพของโรงเรียนจะต้องเกิดจากฝีมือของบุคลากรในโรงเรียน จากทุกคนทุกฝ่าย โดยจะต้องสร้างและพัฒนาคุณภาพของคนให้มีความพร้อมที่จะนำไปพัฒนา คุณภาพนักเรียน หรือคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด

## 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ดังนั้น องค์การจะบรรลุถึงความสำเร็จตามเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือ ร่วมใจของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น การให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างสมานฉันท์นั้นจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารองค์การเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานได้อย่างถูกต้อง (สายันต์ ตากมัจฉา, 2546, หน้า 1) การจูงใจให้คนตั้งใจปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจะต้องพยายามหาหนทางปรับปรุงสมรรถภาพ และความพอใจของคนโดยวิธีสร้างคุณค่าในงานนั้น ให้เกิดขึ้นสำหรับคนที่จะทำ หรืออีกนัยหนึ่งคือ ให้มีขอบเขตที่กว้างขึ้น สำหรับตอบสนองความสำเร็จตามความพึงพอใจ และการเชิดชูฐานะมากขึ้นให้งานนั้นท้าทายยิ่งขึ้น ชวนให้รับผิดชอบมากขึ้นและเพื่อโอกาสที่จะก้าวหน้าและเติบโตยิ่งขึ้น (ธงชัย สันติวงษ์, 2536, หน้า 483-484) การดำเนินงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง เช่น ปัจจัยที่มีการบริหารที่ดีความสามารถในการจัดองค์กร และการใช้ทรัพยากรที่หามาได้อย่างคุ้มค่า (Steers, 1977, p. 46) การให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษาเป็นคำนิยามที่ชัดเจนว่าประกอบด้วยอะไรบ้าง ถ้ามองในทัศนะของผู้ปกครองโรงเรียนที่มีประสิทธิผลก็อาจหมายถึงว่าเด็กได้เรียนรู้อย่างมีความสุขหรือไม่ได้คะแนนดีหรือไม่ ครูเอาใจใส่เด็กมากน้อยเพียงใด หรือจะให้ความร่วมมือกับโรงเรียนอย่างไร ในทัศนะของครูก็อาจมองไปว่าเด็กทุกคนได้เรียนรู้หรือไม่โรงเรียนมีสภาพเป็นชุมชนหรือไม่ ครูมีความเอาใจใส่เด็กและมีความผูกพันกับภารกิจของโรงเรียนหรือไม่ ผู้บริหารให้การสนับสนุนหรือไม่ มุ่งการพัฒนาเพียงใด หรือในทัศนะของผู้บริหารก็อาจมองไปว่าโรงเรียนเป็นทีนิยมหรือไม่ โรงเรียนเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่น โรงเรียนมีครูที่ดีหรือไม่ ผู้ปกครองมีความพึงพอใจหรือไม่ (Hoy and Miskel, 1991) อีกทั้งประสิทธิผลของสถานศึกษาจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีว่า สถานศึกษาได้ดำเนินการบริหารจัดการประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายเพียงใด ซึ่งจากการพิจารณาว่าสถานศึกษามีประสิทธิผลหรือไม่นั้น ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและอื่น ๆ เช่น บรรยากาศของสถานศึกษา การดำเนินการบริหารจัดการในแนวคิดของ Mott (1972, p. 97) กล่าวว่า การที่โรงเรียนจะมีประสิทธิผลเพียงใด พิจารณาได้จาก 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาและ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะผู้บริหารทุกระดับของโรงเรียน

เพราะผู้บริหารคือกลไกสำคัญในอันที่จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและตัดสินใจในโรงเรียนภายใต้สถานการณ์และบทบาทหน้าที่ ตลอดจนเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ซึ่งหากผู้บริหารมีแนวทางจัดการที่ดีมีมาตรฐาน ย่อมส่งผลให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพประสิทธิผล และคุณภาพสถานศึกษา

สภาพโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นโรงเรียนระดับประถมศึกษา ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษายังไม่ค่อยมีภาวะผู้นำในการบริหารจัดการเท่าที่ควร และก็ยังพบประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่หลายด้าน ทั้งด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ได้แก่ สภาพการทำงาน พบว่า ครูควรจะต้องมีหน้าที่สอน แต่มีบางส่วนที่ปฏิบัติงานไม่ตรงตามสายงาน เช่น ต้องทำหน้าที่บรรณารักษ์ งานสหกรณ์โรงเรียน หรือสอนไม่ตรงตามสาขาวิชาที่ได้ศึกษามา ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ได้แก่ การยอมรับนับถือ พบว่า ครูที่ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ไม่เป็นที่น่าชื่นชมและยอมรับนับถือจากครูหลาย ๆ ท่าน ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า เนื่องจากครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีชั่วโมงสอนคนละ 16-22 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ และไม่ได้ทำหน้าที่สอนเพียงแต่อย่างเดียว หากยังต้องมีหน้าที่เป็นครูประจำชั้น ตลอดจนกิจกรรมเสริมหลักสูตรของนักเรียน และงานอื่น ๆ ตามคำสั่งที่โรงเรียนต่าง ๆ ได้มอบหมาย รวมทั้งในแต่ละปีครูย้ายออกเป็นจำนวนมาก คิดเป็นร้อยละ 40 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2556) ซึ่งส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนเป็นอย่างมากเนื่องจากขาดแคลนครูและส่งผลให้ครูที่ยังปฏิบัติงานอยู่ต้องรับภาระงานมากขึ้น ส่งผลทำให้การดูแลในส่วนการบริหารดำเนินไปได้ยาก รวมทั้งการพัฒนาในด้านการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่องส่งผลต่อการปฏิรูปบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปสถานศึกษาทั้งระบบ ผู้บริหารมีหน้าที่ผลักดันให้เกิดแรงขับเคลื่อนของครูผู้สอนแต่ละคนไปในทิศทางเดียวกัน เพราะเป็นเหตุผลที่สำคัญที่สุดในการจะบรรลุเป้าหมายของนโยบายทั้งหลายทั้งปวง ซึ่งมีผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาคำลง

จากสภาพและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยสนใจที่จะทำวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, p. 64; Bass & Avolio, 1990, p. 15) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้สร้างบารมี 2) การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่วนแรงจูงใจ



ในการปฏิบัติงานของครู ใ้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และประสิทธิผลของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Mott (1972) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน เพื่อประโยชน์ในการนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการเสริมสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้แก่ครูผู้สอนในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
5. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี

### เขต 1 อยู่ในระดับใด

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หรือไม่

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้หรือไม่

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้

### กรอบความคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, p. 64; Bass & Avolio, 1990, p. 15) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้สร้างบารมี 2) การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และประสิทธิผลของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Mott (1972) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน



## 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, p. 64; Bass & Avolio, 1990, p. 15) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้สร้างบารมี 2) การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และประสิทธิผลของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Mott (1972) ประกอบด้วย 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 1,096 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 จำนวน 285 คน ตามเกณฑ์กำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามอำเภอ

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

### 3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่

#### 3.1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

##### 3.1.1.1 การเป็นผู้สร้างบารมี

##### 3.1.1.2 การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ

##### 3.1.1.3 การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา

##### 3.1.1.4 การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

#### 3.1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

##### 3.1.2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด

##### 3.1.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ

##### 3.1.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

### 3.2 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ประกอบด้วย

- 3.2.1 ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
- 3.2.2 ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
- 3.2.3 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม
- 3.2.4 ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 ที่จัดการศึกษาโดยภาครัฐ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามในการกระตุ้นและจูงใจผู้ตามให้ผู้ตามปฏิบัติตามขององค์การให้บรรลุเป้าหมายด้วยความเต็มใจ ซึ่งประกอบด้วย

1.1 การเป็นผู้สร้างบารมี หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่ดีที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็น เป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันบุคลากรในสถานศึกษา ต้องการเอาเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกับผู้บริหารสถานศึกษา

1.2 การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการประพุดิตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในสถานศึกษา โดยแสดงออกถึงความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความคิดอย่างสร้างสรรค์ ทำให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

1.3 การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารสถานศึกษาที่เป็นกระบวนการ มีการโน้มน้าวหรือกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมกระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในสถานศึกษา

1.4 การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในสถานศึกษา โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคล ทำให้บุคลากรในสถานศึกษารู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของครูโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้บุคคลได้แสดงออกพฤติกรรมบางอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยยึดหลักทฤษฎีของอัลเดอร์เฟอร์ ซึ่งจำแนกไว้ 3 ด้าน ได้แก่

2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ สภาพการทำงาน การปกครองบังคับบัญชา ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งเกิดจากสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น ได้แก่ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน การได้รับการยกย่องและการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งเกิดจากการได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการสอน และได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามที่นึกคิดและมุ่งหวังเอาไว้ ได้แก่ ความริเริ่มบุกเบิก ความรู้ความสามารถที่นำมาพัฒนาศักยภาพของตนเอง ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารและครูสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 ที่ทำงานร่วมกันจนสามารถทำให้นักเรียนมีคุณภาพ ถือว่าเป็นผลที่ได้จากกระบวนการและความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ทำงานร่วมกัน สามารถทำให้นักเรียนสามารถพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีคุณภาพดีขึ้น

3.1 ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานในสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการเรียนการสอน การใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม การจัดบรรยากาศของการเรียน จนทำให้นักเรียนส่วนใหญ่ในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด

3.2 ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการดำเนินงานในสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหาร การอบรมสั่งสอนนักเรียนให้เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย รู้จักพัฒนาตนเอง มีทัศนคติที่ดีต่อการศึกษา

3.3 ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารครูและบุคลากรในสถานศึกษาที่ร่วมกันพัฒนาปรับเปลี่ยนด้านการบริหารงาน การปฏิบัติงาน ด้านการปรับหลักสูตรการเรียนการสอน เพื่อให้สถานศึกษาก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

3.4 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้การดำเนินการสร้างความร่วมมือในการช่วยกันแก้ไขปัญหาในด้านต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ และสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

4. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดสอนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาชั้นปีที่ 1 ถึงประถมศึกษาชั้นปีที่ 6 มีครูทั้งหมด 1,096 คน ตั้งอยู่ที่จังหวัดจันทบุรี

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หมายถึง หน่วยงานที่ดูแลสถานศึกษาของรัฐบาลในระดับประถมศึกษาของจังหวัดจันทบุรี โดยครอบคลุม 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ERG ของ Alderfer
6. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล
7. ประสิทธิผลของสถานศึกษา
8. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและประสิทธิผลของสถานศึกษา
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพทั่วไปของการจัดการศึกษาโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หน่วยงานที่ดูแลสถานศึกษาของรัฐบาลในระดับประถมศึกษาของจังหวัดจันทบุรี โดยครอบคลุม 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม และอำเภอแก่งหางแมว มีการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาของกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดวางทิศทางและเป้าหมายการบริหารงานขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร



ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 1, 15-16)

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียน มีคุณธรรม นำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

### **พันธกิจ (Mission)**

จัดส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึงให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม นำความรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและพัฒนาระดับมาตรฐาน

### **เป้าประสงค์ (Goals)**

1. นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสารและการเรียนรู้
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึงและเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ
4. โรงเรียนทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็งและผ่านการประเมินคุณภาพภายนอกของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน)
5. ส่งเสริมความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

### **กลยุทธ์ (Strategies)**

1. พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและส่งเสริมความสามารถทางเทคโนโลยี
2. ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. สร้างความเสมอภาคและเพิ่มโอกาสทางการศึกษาเต็มตามศักยภาพให้ทั่วถึงครอบคลุม
4. พัฒนาคูครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
5. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษาและสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน

### ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และ  
ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น และบางรายวิชาลดลงดังตารางที่ 1-5

ตารางที่ 1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพผู้เรียน  
(Nation test: NT) ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ปีการศึกษา	ปีการศึกษา					
	2549	2550	2551	2552	2553	2554
ภาษาไทย ระดับเขตพื้นที่	52.46	51.51	52.12	54.58	54.58	62.05
ภาษาไทย ระดับประเทศ		48.26	51.59		50.95	54.76
คณิตศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่	48.62	48.95	53.73	59.01	63.59	58.86
คณิตศาสตร์ ระดับประเทศ		45.05	48.39		52.74	49.23
วิทยาศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่			52.75	46.05	59.39	47.14
วิทยาศาสตร์ ระดับประเทศ			47.91		49.22	39.45

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Ordinary national educational test: O-NET)  
ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ปีการศึกษา	ปีการศึกษา					
	2549	2550	2551	2552	2553	2554
ภาษาไทย ระดับเขตพื้นที่	44.85	38.60	44.48	40.55	34.25	51.96
ภาษาไทย ระดับประเทศ	42.74	36.58	42.02	38.58	31.22	50.04
คณิตศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่	42.62	54.02	47.95	42.72	43.03	60.12
คณิตศาสตร์ ระดับประเทศ	38.87	47.54	43.76	35.88	34.85	52.40
วิทยาศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่	46.70	53.40	54.06	42.60	45.86	43.50

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ปีการศึกษา	ปีการศึกษา						
	กลุ่มสาระ	2549	2550	2551	2552	2553	2554
วิทยาศาสตร์ ระดับประเทศ		43.17	49.57	51.68	38.67	41.56	40.82
ภาษาอังกฤษ ระดับเขตพื้นที่		36.46	42.64		34.81	25.76	39.48
ภาษาอังกฤษ ระดับประเทศ		34.51	38.66		31.75	20.99	38.37

ตารางที่ 3 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา  
ปีที่ 3 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ปีการศึกษา	ปีการศึกษา					
	กลุ่มสาระ	2550	2551	2552	2553	2554
ภาษาไทย ระดับเขตพื้นที่		50.80	43.89	39.58	45.67	49.87
ภาษาไทย ระดับประเทศ			41.09	35.35	42.80	48.11
คณิตศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่		36.30	34.65	26.77	27.07	32.03
คณิตศาสตร์ ระดับประเทศ			32.65	26.05	24.18	30.08
วิทยาศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่		37.25	44.05	31.31	30.81	32.11
วิทยาศาสตร์ ระดับประเทศ			39.44	29.16	29.17	32.19
ภาษาอังกฤษ ระดับเขตพื้นที่		28.26	34.78	23.80	17.67	28.58
ภาษาอังกฤษ ระดับประเทศ			32.42	22.54	16.19	30.49

จากตารางที่ 1-3 พบว่า ผลการทดสอบทางการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้บริหาร  
ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับได้รณรงค์ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตามให้โรงเรียน  
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ได้มาตรฐานการศึกษาทุกระดับ และ  
มาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตร ร่วมถึงส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีให้เป็นเครื่องมือ  
ในการเรียนรู้ของนักเรียนด้วย คือ กระบวนการที่หลากหลาย มีผลการดำเนินงานดังนี้

1. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เปิดสอนระดับปฐมวัยในปีการศึกษา 2554 จำนวน 84 โรงเรียน มีคุณภาพการจัดการศึกษาปฐมวัย อยู่ในระดับดีขึ้นไปร้อยละ 100

2. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2554 มีผลการสอบทักษะการอ่านออกเสียง การเขียนภาษาไทยและการคิดคำนวณ เฉลี่ยผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 97.28

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก 5 กลุ่มสาระ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) เปรียบเทียบปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 มีการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ร้อยละ 5 ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3 กลุ่มสาระ คือ วิชาภาษาอังกฤษ มีรายละเอียดดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2555, หน้า 6)

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6

ปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

กลุ่มสาระ	คะแนนเฉลี่ย		
	ปีการศึกษา 2553	ปีการศึกษา 2554	ผลต่าง +/-
ภาษาไทย	34.25	51.96	+17.71
คณิตศาสตร์	43.04	60.12	+17.09
วิทยาศาสตร์	45.86	43.50	-2.36
สังคมศึกษา	51.54	55.34	+3.80
ภาษาอังกฤษ	25.76	39.48	+13.72

ตารางที่ 5 เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3

ปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

จันทบุรี เขต 1

กลุ่มสาระ	คะแนนเฉลี่ย		
	ปีการศึกษา 2553	ปีการศึกษา 2554	ผลต่าง +/-
ภาษาไทย	45.67	49.87	+4.20
คณิตศาสตร์	27.07	32.03	+4.96
วิทยาศาสตร์	30.81	32.11	+1.30
สังคมศึกษา	45.65	42.77	+2.88
ภาษาอังกฤษ	17.67	28.58	+10.91

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 มีผลต่างซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เพิ่มสูงขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2556)

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในปัจจุบันนี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ อีกทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นก็มียานวนมาก เพราะเหตุที่นักวิชาการเหล่านั้นเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำในองค์กรเพราะภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ กันผ่านทางร่างกาย และวาจา ในความเป็นจริงผู้นำอาจจะไม่ใช่บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งในองค์กรก็ได้ แต่อาจหมายถึงบุคคลอื่นที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ความหมายของภาวะผู้นำจึงได้ครอบคลุมถึงผู้นำในระดับต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการผู้นำ (Leaders) จึงมีความหมายกว้างขวางมาก ทำให้การให้คำนิยามแตกต่างกันไป ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำ (Leader) ไว้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

พระธรรมปิฎก (2544, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดีงาม

สิปปนนท์ เกตุทัต (2544, หน้า 32-33) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม

บุญทัน ดอกไธสง (2545, หน้า 266) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ อิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อพวกเขาที่มีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความต้องการ เป็นผู้นำและแนะนำเพราะผู้นำ ต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถ และผู้นำ ไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

นฤมล นามเอี่ยม (2550, หน้า 27) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้ง อย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่เป็น บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มนั้นให้การยอมรับ มีอิทธิพลในการโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ความต้องการหรือคำสั่งของตน มีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงาน มีการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น

Halpin (1966, p. 43) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งในห้าประการต่อไปนี้ คือ 1) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือผู้อื่น 3) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงาน

Ubben, Hughes, and Norris (2001) ได้กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้นำพาองค์กรหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ขององค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่าง ๆ ที่ร่วมกันเป็นองค์กร และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย

Owens (2004) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้แสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นมีความผูกพันกับผู้ตาม (Followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย

Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กรให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อ ประสิทธิภาพขององค์กรผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่น เพื่อสร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ

Warner (2005) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำว่า ผู้นำ คือ 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถช่วยได้ สามารถรู้สึกรู้สึกลงทุน ในกระบวนการ และสามารถประสบความสำเร็จได้ 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคต

และมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่น และอนุญาตให้พวกเขา ปฏิบัติงานตามแนวความคิด และวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาส นวัตกรรม และ ความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อม ที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับ เสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร 6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาท ภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า 7) ผู้ที่อุทิศตน และมุ่งมั่นเพื่ออนาคต และความสำเร็จในอนาคตของทีมงานที่ได้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ หน้าที่

สรุปได้ว่าผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่ผู้นำจะเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในกลุ่ม เป็นผู้มีความรู้ มีความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในเรื่องงานในองค์กรเป็นอย่างดี ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงาน และผู้นำที่ดีควรเปิดใจรับฟัง มีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์ เป็นบุคคลที่จะมาประสานให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ ร่วมกัน หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดีสู่จุดหมายที่ดี

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกันเกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่ง เป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เพื่อหมู่คณะจะได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเอง ตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถตามที่ผู้อื่นมองเห็นหรืออาจจะได้เป็นผู้นำ ด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำเรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์หรือมีเจตนา ที่จะเรียนรู้ก็เป็นได้ เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานานด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคล ที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนาน เป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่ง ความดี และความสามารถในการทำให้ หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่าง ๆ ได้สำเร็จ ต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราว เกี่ยวกับภาวะผู้นำกลายเป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีนักวิจัย และนักการศึกษา หลายท่านให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2542, หน้า 106) ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร  
สุลัดดา พงศรีตนาแมน (2542, หน้า 64) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ

และลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการโน้มน้าวชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มไม่มีการบังคับ แต่กระทำด้วยความเต็มใจ และร่วมพลังช่วยกันทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

ศศิ อนันต์นพคุณ (2542, หน้า 19) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ศิลปะหรือความสามารถในการชักชวน จูงใจผู้อื่นให้ความร่วมมือร่วมใจกับตน ปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจจนกระทั่งสำเร็จตามเป้าหมาย

กิติ ตยัคคานนท์ (2543, หน้า 21) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการสื่อสาร ให้ความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจดำเนินการจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 21) แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ว่าหมายถึงกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่ม ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มชำระไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน

ทัศน สแสวงศักดิ์ (2544, หน้า 49) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยใช้การชักจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ความร่วมมือ ดังนั้น ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

อำนาจ แสงสว่าง (2545, หน้า 128) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การปฏิบัติร่วมกันระหว่างสมาชิกของกลุ่มตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่เกี่ยวกับการสร้าง ปรับปรุงสถานการณ์ การรับรู้ และการคาดหวังของสมาชิก ภาวะผู้นำเกิดได้เมื่อมีผู้จูงใจหรือแสดงความสามารถให้ปรากฏแก่บุคคลอื่น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545, หน้า 238) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมความเชื่อความรู้สึกรักของบุคคลหนึ่งในระบบสังคมที่มีต่อบุคคลหนึ่ง โดยผู้ถูกกระทำเต็มใจยอมรับอิทธิพลนั้น



สิทธิโชค วรรณสันติกุล (2546, หน้า 263) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่ง กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ของกลุ่มด้วยการกระตุ้นให้สมาชิกเกิดแรงจูงใจและ ใช้ความสามารถของตนกระทำการเปลี่ยนแปลงตามการโน้มน้าวของผู้นั้น

กำนวน ประสมผล (2547, หน้า 69) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง การทำงาน ให้บรรลุผลโดยผ่านทางบุคลากร ด้วยการกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ การมีส่วนร่วมและมีความคิด สร้างสรรค์

อาคม วัชโรตอง (2547, หน้า 3) แสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำเพื่อให้การดำเนินการ บรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

Stogdill (1974, p. 411) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มและชัดเจนไว้ ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของกลุ่มสมาชิก

Schwartz (1980, p. 491) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีศิลปะในการนำลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ

Bass (1985, p. 11) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องให้เกิดเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการ ของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับสูง

Bennis and Nanus (1985, p. 215) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสำคัญต่อ ความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากเพราะเป็นตัวทำให้องค์กรมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรง อยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ ที่องค์กรต้องการจะมุ่งไปสู่ ทิศทางนั้นได้

Kooniz and Weibrich (1988, p. 437) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ เรื่องของศิลปะการใช้ อิทธิพลหรือขบวนการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลกับผู้อื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม

Poster (1990) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการชักจูงใจบุคลากร ในกลุ่มทำตามวัตถุประสงค์ของผู้ผู้นำ หรือนำงานไปทำตามที่ผู้นำต้องการ

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ที่ใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ความพยายามในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้

Griffin (1996, p. 504) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การไม่ใช้อิทธิพลบังคับ กลุ่มหรือทำตามจุดประสงค์ขององค์กร แต่เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมของคนทีนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงาน

Robbins (1998, p. 302) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งใจไว้

Ivancevich and Matteson (1999, p. 409) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผล

Evers and Lakomski (2000, p. 58) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถจูงใจผู้อื่น สามารถสร้างวิสัยทัศน์ สามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม เมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และสามารถทำให้ผู้ตามทำงานอย่างมีขวัญและกำลังใจ

Donaidson (2001, p. 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการทำให้ผู้ตามมีความเชื่อ ความคิดและยอมทำตาม ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

Wheelen and Hunger (2002, p. 225) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทักษะ และความสามารถที่ทำให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข

Owens (2004, p. 263) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น เพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมาย ลดความขัดแย้ง และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตาม

Daft (2005, p. 5) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะใช้ทักษะ และความสามารถที่จูงใจทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกับตน ดำเนินการตามเป้าหมายขององค์กรบรรลุผล และผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความสุข

## ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกที่เป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีนักวิชาการใช้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

วัลภา อิศระธำนันท์ (2545, หน้า 26) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถเสริมสร้างอำนาจ สร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กร และจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหาร แสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของคน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

นัฏฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ไว้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กร หรือมาจากภายนอกองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจะเป็นผู้ที่มิชอบหน้าที และความรับผิดชอบ หลายอย่างด้วยกัน คือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างผลประโยชน์ และเป็นทีปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์กร ที่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการจากองค์กร ว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาท และหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

วรรณิ หิรัญญากร (2546, หน้า 9) ให้ความเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การกระทำของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีศิลปะ ในการโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงาน ให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น

วันชัย ชงชัย (2547, หน้า 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิด การตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vission) ของทีม โดยผู้นำจะเป็นผู้ยกระดับ วุฒิภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ร่วมงาน และผู้ตาม และองค์กร ตลอดจนพัฒนาความสามารถของ ผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น กว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพ

มากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

Burn (1978) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้นำที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทาย และเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์กรที่นำไปสู่การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนจากผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

จากความหมายที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างมีศิลปะในการโน้มน้าวใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความต้องการและแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุจุดมุ่งหมายใหม่ขององค์กรในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

### ประเภททฤษฎีของภาวะผู้นำ

แนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษาเริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวคิดมาพัฒนาทฤษฎี

ภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กรในปัจจุบัน แนวทางการศึกษามีหลายแนวทาง ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits theory)

ก่อนทศวรรษ 1930 การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำขึ้นอยู่กับความเชื่อที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติประจำตัวของปัจเจกบุคคล คุณสมบัติที่ทำให้เขากลายเป็นลักษณะผู้นำ เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด (Bateman & Zeithaml, 1990, p. 485) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนฐานที่ว่า บุคคลถูกกำหนดให้เป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับคุณลักษณะทางบุคลิกภาพที่แยกผู้นำออกจากคนอื่น ๆ หรือผู้ตามของเขา (Gordon, 1993, p. 485) ซึ่งก็พบคุณลักษณะต่าง ๆ มากมาย เช่น พบว่า 5 คุณลักษณะที่มีแนวโน้มจะแยกผู้นำออกจากผู้ตาม คือ 1) สติปัญญา 2) การมีอำนาจ 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) ความกระตือรือร้น 5) ความรู้ที่เกี่ยวกับภาระงาน (Kreitner & Kinicki, 1992, p. 518) แต่ไม่สามารถค้นหาคุณลักษณะที่จะรับประกันถึงความสำเร็จของผู้นำได้ เพราะไม่ได้ศึกษาว่าคุณลักษณะจะมีผลระยะยาว (Delayed outcome) เช่น การกระทำของกลุ่ม หรือความก้าวหน้าของผู้ตามเป็นอย่างไร (Yukl, 1981, p. 7) ด้วยเหตุผลดังกล่าว การศึกษาวิจัยต่อมาจึงได้พัฒนาไปสู่การค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่สัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral leadership theory)

จากเหตุผลที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้ประสบกับความล้มเหลวในการชี้คุณลักษณะที่เป็นสากลของผู้นำ จึงได้มีการศึกษาแบบผู้นำตามทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ ด้วยความเชื่อว่าการพฤติกรรมของผู้นำมีผลกระทบโดยตรงต่อความมีประสิทธิภาพของกลุ่ม หลังจากการศึกษาของฮอว์โทรน (Hawthorne study) ก็ได้ข้อสรุปที่นำไปสู่ความเชื่อที่ว่ามีแบบผู้นำที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำ ต่อมาได้มีผลการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State studies) และมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan studies) ที่ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 มิติ คือ มุ่งคนและมุ่งงานเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด และแบบผู้นำมุ่งคนมีความสัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและความพึงพอใจในงานของกลุ่มสูงกว่าแบบผู้นำมุ่งงานตามลำดับ ซึ่งผลของการศึกษานี้ได้พัฒนาเครื่องมือวัดแบบผู้นำ LBDQ (Leadership behavior description questionnaire) จากการทดสอบหลาย ๆ ครั้ง พบว่า ความมีประสิทธิภาพของการใช้แบบผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านสถานการณ์ ทำให้คนเริ่มต้นมาสนใจศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ เพราะเห็นว่าสถานการณ์เป็นตัวแปรที่สำคัญ (Kreitner & Kinicki, 1992, p. 251)

## 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational leadership theory)

ในทศวรรษ 1970 ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์เริ่มเป็นที่สงสัย เพราะสนใจเพียงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม แต่ไม่ได้สนใจสถานการณ์ซึ่งมีความสัมพันธ์เกิดขึ้นด้วย จึงเริ่มมีการศึกษาแบบผู้นำตามสถานการณ์ โดยมีความเชื่อว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ จากสถานการณ์หนึ่งสู่สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยสถานการณ์ (Bateman and Zeithaml, 1990, p. 487) ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟีลเดอร์ (The contingency leadership theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด

Fiedler (1967) เสนอว่าความมีประสิทธิภาพของแบบผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งมีหลักการพื้นฐาน 3 ประการ คือ

1. แบบผู้นำถูกกำหนดโดยระบบการจูงใจของผู้นำ ซึ่งเขาใช้เครื่องมือ LPC (Least preferred co-worker scale) แยกผู้นำออกเป็นแบบมุ่งคนหรือแบบมุ่งงาน
  2. สถานการณ์ถูกกำหนดโดยบรรยากาศของกลุ่มหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งของผู้นำ
  3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของแบบผู้นำกับการควบคุมสถานการณ์
- ซึ่งเป็นการพิจารณาว่าภาระงานของกลุ่มประสบความสำเร็จเพียงใด

จากการศึกษาของฟีลเดอร์ มีหลักฐานชี้ชัดว่าคุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการแสดงอิทธิพลของผู้นำเหนือสมาชิกกลุ่ม ตามด้วยโครงสร้าง

ของงาน และอำนาจในตำแหน่ง ผลสรุปของทฤษฎีนี้ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ ที่การควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับผู้นำ มุ่งคน Hoy and Miskel (1991, pp. 274-278) แบบผู้ตามสถานการณ์ของฟีดเลอร์นี้ สามารถ นำไปใช้ในการคัดเลือกและฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การ ไม่ว่าจะเป็นผู้ตามแบบใด ก็มีประสิทธิผลได้ ถ้าหากแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มี แบบผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำที่ใช้ได้ทุกสถานการณ์ (Hoy and Miskel, 1991, pp. 281-282) นอกจากนี้ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์โดยทั่วไปยังถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนด ภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม และคำนึงถึง เป้าหมายที่จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น และ Bass (1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ ขึ้นใหม่ คือ แบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้แบบผู้นำตามสถานการณ์ลดความสำคัญลง ไป นักวิชาการส่วนใหญ่จึงมาสนใจศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกันอย่างกว้างขวางแทนที่ภาวะ ผู้นำแบบอื่น ๆ ที่ผ่านมา

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ. 1985 เบสได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตาม ให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส วินิจฉัยว่าความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถ ส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จะช่วยเพิ่มและ ปรับปรุงประสิทธิภาพ ในขั้นที่สูงกว่า

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns (1978, p. 59) และ Bass (1985, p. 11) เป็นสองคนแรกทีกล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของ การศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือ เสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความ เป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็ว และสับสนอย่างในปัจจุบันนี้ (Mosley, Pictri, & Megginson, 1996, p. 412) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนแปลงหน่วยงานและองค์กร เป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม (Mushinsky, 1997, p. 373)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะจัดข้อจำกัดจากการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (Yukl and Fleet, 1992, p. 177)

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นภายหลังจากที่มีทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ได้เป็นผู้คิดค้น เมื่อปี ค.ศ. 1920 ผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ซึ่งถือเป็นผลงานที่ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และรัฐศาสตร์ที่ศึกษาค้นคว้าภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยด้านจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงศตวรรษนั้นเกิดการแปรรูป และมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากมาย และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่ามีความต้องการ และจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินงานเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษ และเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำ ในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเป็นเทพโดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีของ House (1977 cited in Muchinsky, 1997, p. 374) มีลักษณะดังนี้ 1) มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตามและยึดมั่นกับความเชื่อของตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจก็เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และยึดมั่นกับความเชื่อของตนเองก็เพื่อให้ผู้ตามเชื่อมั่น หรือเชื่อถือในการตัดสินใจของหัวหน้าผู้นำที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเอง ไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นของตนนั้นยากที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น 2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่ง และประสบความสำเร็จ



จนเป็นที่ประทับใจของผู้ตาม 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการน่าจะทำให้ผู้ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มนั้นมีความหมาย และคลอใจให้ผู้ตามเป็นความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามเป็นความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพงก็บอกว่าช่วยกันสร้างวิหาร เป็นต้น

4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง 5) ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตาม และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม และ 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุน สร้างทีมให้มีความร่วมมือ ให้รับผิดชอบ เป็นต้น

Bass (1985, pp. 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น บาส เสนอว่า ผู้นำแบบบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การให้อำนาจในปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์และยังเป็นสิ่งที่สงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1991) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมีเนื่องจากการสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่าการสร้างบารมี คือ การร่วมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ บาส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี บาส (Bass) กล่าวว่า ผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่าง ๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า พวกผู้นำบารมี (Charisma) แตกต่างจากพวกหัวรุนแรง คือ ยืดหยุ่นให้ออกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูดขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญ และทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยมยิ่งไปกว่านั้นการตอบสนองของคนต่อผู้นำบารมีไม่มีรูปแบบใด ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อองค์การอยู่ในสถานะตึงเครียดและหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่ออำนาจบารมีล้มเหลวในการแก้วิกฤต และรักษาองค์การไว้



### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลง กลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถ อธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิต ในยุคปัจจุบัน มีนักวิชาการได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

ซาอูซัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 84-90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญ ของผู้นำที่จะประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรม ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัว เก่ง มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง หรือไฟแรง ความคิดสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความคิด ริเริ่ม ความรู้ ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล

2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมั่น และ ให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยง และยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริง มุ่งเน้นพัฒนางานไปสู่อนาคต

3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่าง จะต้องมีการกิจที่น่าสนใจ เป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่ มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกไว เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจ ใช้อำนาจ อย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงาน กล้าหาญและมีความผูกพัน

4. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมา โดยห้วงสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตาม ของตนเอง ศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียด จัดตั้งมาตรฐานที่สูงสำหรับความเป็นเลิศ ใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จ ยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับการส่งเสริมแรงทั้งหมดทางบวกและทางลบ

5. ญุแจแห่งความสำเร็จ ได้แก่ ยอมรับความรับผิดชอบส่วนบุคคล พัฒนาโครงสร้าง อิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลลัพธ์ หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงานบริหารพนักงาน เป็นรายบุคคล เน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหาเป็นหัวหน้าพร้อมกับเป็นพี่เลี้ยงฝึกอบรมคน ของตนเอง ให้อภัยในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้มิใช่ยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยม และไม่พยายามใช้เล่ห์เหลี่ยมกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำ ได้แก่ ทำท้ายกระบวนการโน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วม สนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคต ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ยังมีเทคนิคมากมายที่จะใช้สนับสนุนกระบวนการ แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการศึกษามีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้เสียภัย สุขุม รอบคอบ
3. เชื้อใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
4. รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่มีต่อการทำงาน
5. ยืดหยุ่นและพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะทางความคิดและรู้แนวคิดในแต่ละด้าน รวมทั้งสิ่งจำเป็นต่าง ๆ ในการวิเคราะห์

ปัญหา

7. มีสัญชาตญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543, หน้า 31-46) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมี เบอรรันและบาต เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจ หรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ก่อนจะมาเป็นแนวความคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic leadership) โดยมีแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำพฤติกรรมของผู้นำแบบบารมี จะประกอบด้วย 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ 3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม 4) แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 367) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยคำว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ได้กล่าวถึงเบอร์น (Burns) เป็นบุคคลแรกที่นำมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผลงานวิจัยเรื่อง ผู้นำทางการเมืองของคน โดยเบอร์นอธิบายภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพว่า “เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำ และผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจ ของกันและกันให้สูงขึ้น” ผู้นำดังกล่าวว่าจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงจุด ความสนใจมาสู่อุดมการณ์และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความเป็นมนุษยธรรม เป็นต้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยา หรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้ตามจะถูกยกระดับความคิดจาก “ทำพอแค่วันนี้” ไปสู่ “ทำเพื่อความดีงามที่ดีกว่าของพรุ่งนี้” ตามแนวคิดของเบอร์นใครก็ได้ ในองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งหรือในองค์กรแบบใดก็ตามสามารถแสดงพฤติกรรม ภาวะผู้นำ เปลี่ยนสภาพได้ทั้งสิ้น โดยสามารถมีอิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือต่อผู้อยู่ใต้ บังคับบัญชาก็ได้ และทั้งสามารถเกิดขึ้นในชีวิตประจำวันของบุคคลทั่วไปก็ตาม

Burns (1978) เป็นผู้เสนอแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือ “ภาวะผู้นำ” (Leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะต้องนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม กลายเป็นมโนทัศน์ร่วม (United conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของผู้นำว่า “การให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำ และผู้ตาม” และมีความเห็น ว่า

ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่ม ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกัน และกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำ การแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานได้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกของระดับ ความต้องการของมาสโลว์

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของ ผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมีความสัมพันธ์กัน ในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสำนึก (Conscious)

ของความต้องการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เป็นค่านิยม จุดหมาย (End values) ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกรอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉา ริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำ จริยธรรมอย่างแท้จริงต่อเมื่อเขาได้ยกระดับด้านความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิง จริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สาระสำคัญของผู้นำ จะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม นำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และ เป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิม ตามระดับความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรม ของโคห์ลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมาย ที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์แก่ผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำดังกล่าวมีลักษณะเป็นเกมต่อเนื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมุ่งเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำจริยธรรม

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต (Robert)**

เสวานิต เสาธานนท์ (2542, หน้า 119-121) ยังได้สรุปงานวิจัยตามแนวคิดของโรเบิร์ต (Robert) ได้ศึกษาผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และเรียกภาวะผู้นำแบบนี้ว่า ผู้นำแบบแปลงรูป (Transformational leadership) โดยการวิเคราะห์เฉพาะกรณีอย่างลึก ได้วิเคราะห์กระบวนการ ทำงานของผู้บริหารโรงเรียนของรัฐแห่งหนึ่ง ข้อมูลที่นำมาวิเคราะห์ได้มาจากเอกสารงานวิจัยและ บทความในหนังสือพิมพ์ที่ผู้เขียนนำมาเขียน สัมภาษณ์ประชุมทั้งเป็นทางการสัมภาษณ์ตัวผู้นำ และผู้นำระดับอื่นในโรงเรียน ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และบอร์ดการศึกษาของรัฐ ผู้บริหารของ โรงเรียนนี้ พบว่า มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นผู้ที่สามารถตัดงบประมาณต่าง ๆ ให้น้อยลง ในขณะที่ ยังมีงานพัฒนาและการริเริ่มงานใหม่ ๆ ครูทั้งหลายยกย่องในความพยายามของผู้นำของเขาถึงแม้ว่า ผู้นำจะมีแผนงานที่ทำให้ผู้นำแปลงรูปประสบความสำเร็จ คือ 1) การกำหนดกรอบการนำเสนอ เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลง 2) พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งสำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถ และความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงจะทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จกำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิธีการรายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่มและ ความเห็นชอบร่วมกันในวิธีการ 4) สร้างแรงกดดันโดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เช่น

ผู้ปกครอง คณะกรรมการศึกษา หรือผู้มีอำนาจบังคับบัญชาเหนือกว่ามาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่า ตรงไหนควรมีการตัดงบประมาณ รวมทั้งมีการบริหารงบประมาณด้านอื่นของการศึกษาอย่างไร

5) ฝึกรวมให้สมาชิกในโรงเรียนรู้วิธีที่จะนำเสนอต่อสาธารณะเพื่อลดแรงกดดันในการตัดงบประมาณ และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตัดงบประมาณด้วย

สรุปได้ว่า การศึกษาของโรเบิร์ต (Robert) จะเน้นกระบวนการแปลงรูปของผู้นำมาจาก การริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม หรือเปลี่ยนแปลงองค์กร

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิชี และดีวานนา

Tichy and Devanna (1990) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและได้สรุป คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบนี้ ดังนี้

1. มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Identification as a change agent) กล่าวคือ คุณลักษณะหรือภาพพจน์ของผู้นำ จะเป็นผู้นำที่พยายามเปลี่ยนแปลง นำการพัฒนาต่าง ๆ มาสู่ องค์กร เป็นผู้ที่สร้างสรรค์ ปรับปรุง

2. กล้าพูด กล้าทำ (Courage and outspokenness) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง สามารถที่จะยอมรับ กล้าเผชิญกับความจริง แม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ปัญหาอย่างมากและสามารถ ที่จะเปิดเผยในสิ่งที่จริงได้กับผู้อื่น แม้ว่าเป็นสิ่งที่บุคคลเหล่านั้นไม่ต้องการรับฟัง

3. มีความเชื่อมั่นในบุคคล (Believe in people) บุคคลประเภทนี้แม้จะมีอำนาจแต่ก็มี คุณลักษณะที่สนใจกับความต้องการของบุคคลอื่น พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้ วิธีเผด็จการอย่างเดียว

4. ความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน (Value-driven) บุคคลประเภทนี้ โดยทั่วไป จะปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่นในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง

5. เป็นผู้ที่ใส่ใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Life-long learning) ผู้นำแบบนี้จะมอง ความล้มเหลวว่าเป็นบทเรียน และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา พยายามปรับปรุงตนเองและพฤติกรรมการบริหาร

6. ความสามารถในการเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ ความไม่แน่นอน (Ability to deal with complex, ambiguity and uncertainty) ผู้นำแบบนี้สามารถที่จะจัดการ แก้ปัญหาที่สลับซับซ้อน การเปลี่ยนแปลงของโลก

7. เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล (Visionary) ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและพยายาม นำความฝันมาทำให้เป็นจริงได้

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิจิ และอูลริช

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 51-52) ได้สรุปแนวคิดของทิจิและอูลริช (Tichy and Ulrich) ไว้ว่ามีแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือ ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) โดยต้องทำ 3 กิจกรรม คือ

1. การสร้างทัศนภาพ (Creation of a vision) ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กร ในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กร มีส่วนร่วมในการรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้และอุปนัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าว ควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาและแบบทั้งของผู้นำและองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of commitment) บุคลากรขององค์กรหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และการกระทำที่เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีมาแต่เดิม (Institutionalization of change) องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำศักยภาพให้เป็นจริงภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่มีมาแต่เดิมจำเป็นต้องการรูปแบบและการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์กรระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนา การประเมินและการให้รางวัล เป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว (วรรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 34)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส และนาแนส

เสาวนิต เสาวณานนท์ (2542, หน้า 119-121) ได้สรุปงานวิจัยของเบนนิส และนาแนส (Bennis & Nanus) ไว้ว่า ผู้นำจะมีลักษณะที่พบเห็นธรรมดาไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพและพฤติกรรมทั่วไป อย่างไรก็ตามสิ่งที่ชี้ชัดให้เห็นว่า อะไรเป็นปัจจัยที่ช่วยทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาได้สรุปข้อคิดเห็นเพื่อให้ผู้นำไปใช้ในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง องค์กรของตนในภาวะที่สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง และเพื่อให้สามารถพาองค์กรให้รอดอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีดังนี้ (Bennis & Nanus, 1985)

1. พัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing vision) ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับองค์กรในอนาคต แม้ว่ามันจะดูเป็นความฝัน แต่อย่างไรก็ตามให้เห็นงานที่จะทำอย่างชัดเจนและต้องเป็นผู้รวบรวม

พลังของสมาชิกให้ทุ่มแรง ทุ่มใจ ทำให้ความฝันนั้นเป็นจริงได้ โดยที่ผู้นำจะต้องมีลักษณะดังนี้ “ผู้นำจะต้องสนใจว่าอะไรกำลังจะเกิดขึ้น จะต้องตัดสินใจว่าอะไรจะเป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร ในอนาคต จะต้องกำหนดทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานของทุกคนในองค์กร” ซึ่งกล่าวมานี้ ถือว่าเป็นหลักสำคัญพื้นฐานที่ถูกยอมรับว่าเป็นผู้นำ ไม่ว่าจะผู้นำจะเป็นไว้มกร (Conductor) ผู้บังคับบัญชาเหล่าทัพ (Army generals) ผู้ฝึกสอนฟุตบอล (Football coach) หรือผู้บริหารโรงเรียน ฯลฯ สำหรับภารกิจที่สำคัญที่ควรมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และเป็นรูปธรรมสนับสนุน คือ การสร้างแรงคลใจให้ผู้ปฏิบัติงาน โดยทำให้รู้ว่างานของเขามีความหมายต่อองค์กรและสนองต่อความต้องการพื้นฐานของเขาได้ ให้ลูกน้องได้รู้ถึงคุณค่าของตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือการเปลี่ยนแปลง และภารกิจ ที่วิสัยทัศน์จะต้องเป็นตัวเป็นชี้แนวทางของการตัดสินใจต่าง ๆ ด้านงบประมาณ บุคลากร ความคิดริเริ่ม และความเกี่ยวข้องของบุคลากรในทุกระดับสิ่งที่เป็นปัญหาก็คือ ทำอย่างไร ผู้นำจึงจะได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ หรือมีวิสัยทัศน์ที่ดีและสนองต่อความต้องการดังกล่าวได้โดยไม่มี ความคลุมเครือ หรือไม่ชัดเจนดังที่พบเห็น และลึก ๆ ผู้นำขาดผู้สนับสนุนวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องสร้าง เครื่องข่ายทั้งในเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน สนใจรับฟัง ความคิดเห็นของทุกฝ่าย โดยเฉพาะผู้มีส่วนต่าง ๆ วิสัยทัศน์นั้นควรได้มีการคัดเลือกจากที่เสนอหรือ คิดหลายมุมมอง ผู้นำที่ดีที่เก่งต้องสามารถทำให้วิสัยทัศน์เป็นที่เข้าใจง่าย และมีเหตุผลที่ทุกฝ่าย จะเห็นชอบร่วมกัน และที่สำคัญต้องสามารถให้ทุกอย่างยอมรับว่าเป็นเรื่องที่เป็นจริงได้ และสามารถทำให้เกิดขึ้นหรือสำเร็จได้ตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่ดี มีความสามารถในการวินิจฉัยและ วิเคราะห์ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ แต่สัญชาติญาณและความคิดริเริ่มก็เป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นเช่นกัน การศึกษาวิจัยของเบนนิสและนาอันส สอดคล้องกับการศึกษาอื่น ๆ ที่พบว่า องค์กรที่ขาดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน จะมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง โดยเฉพาะใน 2 ศตวรรษ ที่ผ่านมา ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของค่านิยมในสังคมรอบด้านการค้าภายใน การเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี การเพิ่มขึ้นของความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและแรงกดดันจากภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้นธนาคาร เจ้าของเงินกู้และสภาพแรงงาน เป็นต้น

2. พัฒนาความผูกพันศรัทธา (Developing committent and trust) การพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ดีและน่าสนใจอย่างเดียวไม่พอ แต่ต้องเป็นตัวสื่อสารวัฒนธรรมองค์กรได้ด้วย การดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ต้องเป็นเรื่องของการชักชวน และสร้างแรงคลใจ ไม่ใช่ประกาศหรือการบังคับให้ทำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีสำนวนที่จับใจ คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ สัญลักษณ์และพิธีการต่าง ๆ ที่จะสร้างแรงคลใจให้เกิดการยอมรับร่วมกัน และพร้อมที่จะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ และผูกพัน วิสัยทัศน์ต้องเน้นให้เห็นความแตกต่างในสิ่งต่าง ๆ ในแต่ละระดับจากภารกิจที่ไม่ใช่ชัดเจน พร้อมด้วยแผนงานและนโยบาย วิสัยทัศน์จะต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้นำทาง



ด้านการตัดสินใจและการกระทำ การเปลี่ยนแปลงจะต้องเกิดที่โครงสร้างและกระบวนการของการจัดการ โดยต้องคงรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่นั้น กระบวนการยอมรับเห็นชอบ และผูกพันกัน แต่อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบหลักก็ยังคงอยู่กับผู้นำ ไม่ใช่มอบหมายให้ผู้นำคนอื่น การยอมรับเห็นชอบและผูกพันต่อวิสัยทัศน์ของผู้ปฏิบัติงานนี้ขึ้นอยู่กับความศรัทธาของเขาต่อผู้นำด้วย ผู้นำที่ไม่เป็นที่ศรัทธาไม่สามารถจะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่เป็นที่ยอมรับได้ ศรัทธาต่อผู้นำขึ้นอยู่กับ การยอมรับในความเชี่ยวชาญของผู้นำ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรมการทำงานที่สม่ำเสมอ การไม่สม่ำเสมอจะลดการยอมรับในความชัดเจนของวิสัยทัศน์ และการขาดความเชื่อมั่นในผู้ตาม ก็จะเป็นตัวปิดกั้นความน่าสนใจของวิสัยทัศน์โดยสิ้นเชิง ผู้นำจะต้องแสดงการยอมรับต่อค่านิยมของพนักงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพวกเขาที่ขัดต่อค่านิยม

3. สนับสนุนการเรียนรู้ขององค์กร (Facilitation organizational learning) สิ่งที่เกิดขึ้น โดยเบนนิสและนาไนส์ ก็คือ การเรียนรู้ของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร ผู้นำต้องพัฒนาทักษะ และเพิ่มพูนความรู้ใหม่ให้แก่สมาชิกขององค์กร จากประสบการณ์ของความล้มเหลวและล้มเหลวที่ผ่านมา ผู้นำต้องรู้ถึงความจำเป็นของข้อมูลที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ได้ ผู้นำต้องเป็นผู้ติดตามการสนองตอบของผู้ตาม และบุคลิกภายนอกต่อแนวความคิดของผู้นำ ต้องสร้างเครือข่ายและหาข้อมูลเครือข่ายในการสร้างแผนกลยุทธ์ ผู้นำต้องใช้การทดลองเพื่อกระตุ้นให้การประดิษฐ์ใหม่ๆ เพื่อใช้ในการผลิตผลใหม่ ผู้นำต้องเห็นว่าการผิดพลาดเป็นของธรรมดาและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน ทั้งต้องใช้ประโยชน์จากการผิดพลาดนั้นมาปรับปรุงในการเรียนรู้และพัฒนาในการที่จะส่งเสริมและอำนวยความสะดวกการเรียนรู้ของสมาชิกอื่น ๆ ในองค์กร ผู้นำต้องกระตุ้นผู้นำในระดับต่างๆ ให้มีการวางแผน และการเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบตัวและทิศทางที่เปลี่ยนแปลงไป (วรรณี หิรัญญากร, 2546, หน้า 31)

### ฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส และอโวลิโอ

Bass and Avolio (1991 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22-24) ได้นำแนวความคิดภาวะผู้นำของเบรินส์มาพัฒนาและเสนอรูปแบบภาวะผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 2 ประเภท ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตามและมีความเกี่ยวเนื่องภาวะผู้นำระหว่างทั้งสองแบบได้ตามกาลเวลาและสภาพการณ์ที่แตกต่างกัน สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกกล่าวถึงรายละเอียดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น



ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ

4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” Fou I’s คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Charismatic or idealized influence) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำ จะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้าง ความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพทิวทัศน์ของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้

ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีทางแก้ แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยามของตนเองความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช และเป็นทีปปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานได้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเขาใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ

ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4 I's ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Intercorrelated) อย่างไรก็ตาม มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นสิ่งสำคัญในการดำรงชีวิตอยู่และส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์เพราะเป็นตัวการที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์ โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่าง ๆ กัน พอสรุปได้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2540, หน้า 54) กล่าวว่า แรงจูงใจของคนก็คือ ชุดของความต้องการที่มีอยู่ของคนทำงานนั่นเอง ความต้องการนี้จะแปรสภาพภายในของบุคคล ซึ่งปัจจัยสาเหตุที่ผลักดันทำให้คนมุ่งไปหาสิ่งต่าง ๆ หรือความเป็นไปบางอย่างมาตอบสนองความต้องการ เช่น ต้องการปัจจัยสี่

สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 29) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ พฤติกรรมทางสังคม และพฤติกรรมการทำงาน โดยเฉพาะในองค์การ ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานเต็มความสามารถ หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจกระตือรือร้นในการทำงานการจูงใจเป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 130) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้มาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดประสงค์ขององค์การ มาตรการต่าง ๆ เหล่านี้ อาจจะเป็นการกระตุ้นเป็นรายบุคคล เป็นกลุ่ม หรือจัดระบบองค์การให้มีสภาพที่ก่อให้เกิดความต้องการ ในส่วนของผู้ปฏิบัติงานที่จะใช้พลังงาน และความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือความคิดริเริ่มของตนเองที่จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 112) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจหมายถึง สภาพของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทาง ความต้องการแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นความพยายามของบุคคลในการทำงานให้เจริญก้าวหน้า แรงจูงใจจะทำให้บุคคลเลือกพฤติกรรมที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์

ที่แตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่เลือกแสดงนี้เป็นผลจากสภาพในตัวบุคคลและสภาพแวดล้อม

มัลลิกา ต้นสอน (2546, หน้า 40) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งใด ๆ หรือแรงกระตุ้น หรือความต้องการที่ผลักดันให้บุคคลมีความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจ และมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุผลสำเร็จ

พนิดา จิระสถิตย์ถาวร (2550, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่นผู้ใดก็ตาม ที่ถูกกระตุ้นด้วยปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างหนึ่งอย่างใดออกมา ทั้งที่ตั้งใจและไม่ตั้งใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

สมภพ แซ่โก (2551, หน้า 25) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ คือ นามธรรมและเป็นความรู้สึกที่ไม่สามารถมองเห็นและไม่อาจหยุดนิ่งได้ แต่มีอิทธิพลกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เกิดพลังและมีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ และทำหน้าที่เร้าและกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมที่ชี้ทิศทางหรือแนวทางให้กระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย และยังช่วยรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ เป็นพลังที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง

Berelson and Steiner (1990, p. 240) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งชักจูงอันหนึ่งนั่นก็คือ สถานการณ์ภายใน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมการเคลื่อนไหว แล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำของเป้าหมาย

Beach (1965, p. 379) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระทำให้คนเต็มใจที่จะใช้พลังของเขาเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (Goal) หรือเพื่อหวังรางวัล (Reward) ที่จะได้รับเป็นสิ่งตอบแทน

Guilford and Gray (1970, p. 189) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ สถานการณ์ภายใน ซึ่งไปกระตุ้นและริเริ่มเรื่องของกิจกรรมและการเคลื่อนไหวแล้วนำไปสู่การประพฤติปฏิบัติตามช่องทางภายใต้การนำเป้าหมาย

Koontz and O'Donnell (1974, p. 557) ได้นิยามว่า แรงจูงใจ คือ ความจำเป็น ความต้องการแรงกระตุ้น ความปรารถนาหรือแรงผลักดันในแต่ละบุคคล และจะนำไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเป็นไปโดยจิตสำนึกหรือจิตใต้สำนึกก็ได้

Steere and Porter (1979, p. 5) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ 3 ประการ คือ แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งชี้ทิศทางหรือแนวทางให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่จะช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

Samford and Sman (1980, p. 189) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นความรู้สึกซึ่งไม่อาจหยุดนิ่งได้ เป็นพลังอะไรก็ตามที่ทำให้มนุษย์อยู่ภายใต้การชักจูงของบางสิ่งและทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งลงไป เพื่อลบสิ่งสภาพการขาดหรือเพื่อทดแทนพลังบางสิ่งบางอย่าง

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งแสดงออกมาเป็นแรงผลักดัน แรงกระตุ้นให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคน

### **ประเภทของการจูงใจ (Types of motivation)**

การจำแนกประเภทของการจูงใจโดยใช้แหล่งที่ทำให้เกิดการจูงใจในบุคคลจำแนกได้

2 ประเภท คือ (การดี อนันต์นารี, 2551)

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) คือ สิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งทีจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งทีจูงใจเป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของหน่วยงาน การใช้วิธีการนิเทศติดตามและตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกความมั่นคง ปลอดภัย การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงาน การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ที่ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

โดยปกติในการทำงานขององค์กร ผู้นำจำเป็นต้องจัดให้มีแหล่งที่ที่จะเกิดแรงจูงใจแก่บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรทั้งปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้ การจัดให้บุคคลได้รับสิ่งทีเรียกว่า แรงจูงใจภายนอกจะเป็นปัจจัยที่เสริมแรงในการทำงานในเบื้องต้น ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจภายในนั้นจะเป็นสิ่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่มีความยั่งยืน สามารถส่งผลต่อการทำงานของบุคคลอย่างยาวนาน ถาวรและส่งผลลัพธ์ที่ดีต่อองค์กร

### **องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะช่วยส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และผลของการปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่ในความเป็นจริงแล้ว

บุคคลหนึ่ง ๆ ย่อมมีภาระหน้าที่หรือปัจจัยอื่น ๆ อันเป็นสาเหตุให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นลดน้อยถอยลงไป ซึ่งองค์ประกอบต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ มีผลทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### **ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ**

ทิพมาศ แก้วchim (2542, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติว่าเป็นงานที่ตรงกับความรู้อุณหภูมิความสามารถ เป็นงานที่ทำทนายให้อยากปฏิบัติงานตรงกับความสนใจและความถนัดเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ซึ่งส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานนั้นอย่างตั้งใจ สอดคล้องกับบุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) ที่กล่าวว่า ลักษณะของการปฏิบัติงานหมายถึง สภาพการปฏิบัติงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในองค์กร และมีความหมายครอบคลุมไปถึงวิธีการมอบหมายงานด้วย นอกจากนี้ ธรวารณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือไม่ดีของบุคคลที่มีต่อลักษณะของงานในหน้าที่รับผิดชอบหรืองานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการเปิดโอกาสในการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานงานที่มีความท้าทาย การให้อิสระในการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วม ความสะดวกของสถานที่ และวัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน และความเครียดที่อาจเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน

จะเห็นว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การที่ครูได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้อุณหภูมิความสามารถ เป็นงานที่ตนสนใจและถนัด เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ งานที่ปฏิบัติต้องพัฒนาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ซึ่งทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเป็นแรงจูงใจให้ครูปฏิบัติงานอย่างตั้งใจและปฏิบัติงานนั้น ๆ จนสำเร็จ

#### **ด้านความยอมรับนับถือ**

ธรวารณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวถึงความหมายของการยอมรับนับถือว่าการที่บุคคลได้รับความยอมรับนับถือไม่ว่าจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ เช่น ได้รับคำชม ได้รับคำแนะนำชี้แจงอย่างมีเหตุผล ได้รับการเอาใจใส่เป็นพิเศษในเรื่องเกี่ยวกับสุขภาพและจิตใจ ผู้บังคับบัญชายอมรับเกี่ยวกับความคิดเห็น ชุมชนยอมรับความรู้ความสามารถและผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้ปฏิบัติ เป็นต้น สอดคล้องกับบุศรา เตียรบรรจง (2546, หน้า 4) ที่กล่าวว่า การที่ได้ยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานในเรื่องผลงาน ความคิดเรื่องส่วนตัว เป็นต้น จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกภูมิใจในฐานะของตนเอง นอกจากนี้ ทิพมาศ

แก้วชิม (2543, หน้า 8) ยังได้กล่าวอีกว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่อง ชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จและ ได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

จะเห็นได้ว่า การยอมรับนับถือ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นกันต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จึงสามารถสรุปได้ว่า การที่ครูได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชยและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานเกี่ยวกับผลงานที่ประสบความสำเร็จ และได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร

### **ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน**

ทิพมาศ แก้วชิม (2542, หน้า 8) ได้กล่าวไว้ว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ย่อมก่อให้เกิดกำลังใจ รวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานด้วย สอดคล้องกับธราวรรณ พลหาญ (2543, หน้า 8) ได้กล่าวว่า การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป และสอดคล้องกับขวัญจิรา ทองนำ (2547, หน้า 15) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในองค์กรได้ตามที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคคลมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร

จะเห็นได้ว่า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และจากความหมายดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การที่ครูสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นั่น ย่อมทำให้เกิดแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

### **ประเภทของทฤษฎีการจูงใจ**

ประเภทของทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจนักวิชาการจำแนกออกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ กลุ่มแรก เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นปัจจัยที่เป็นความต้องการของมนุษย์ ซึ่งเรียกอีกนัยหนึ่งว่า ทฤษฎีการจูงใจ (Content theories of motivation) ในกลุ่มนี้บางครั้งเรียกว่า กลุ่มทฤษฎีที่เน้นศึกษาความต้องการของมนุษย์ (Need theories) ส่วนกลุ่มหลังเป็นทฤษฎีการจูงใจที่มุ่งเน้นด้านกระบวนการ (Process theories of motivation) เป็นกลุ่มทฤษฎีที่บ่งชี้รายละเอียดของกระบวนการที่ทำให้เกิดขึ้นของแรงจูงใจ

#### **ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นการศึกษาเนื้อหา (Contents theories of work motivation)**

กลุ่มทฤษฎีที่เน้นการศึกษาเนื้อหา (Content theories) เป็นกลุ่มที่ศึกษาเกี่ยวกับ



ความต้องการของมนุษย์ จึงมีการเรียกอีกชื่อหนึ่งว่า ทฤษฎีที่เน้นความต้องการ (Need theories of work motivation) เป็นทฤษฎีที่มุ่งศึกษาเพื่อหาคำตอบว่ามนุษย์แต่ละคนมีความต้องการอะไร ตลอดจนความต้องการอยู่ในระดับใด ทั้งนี้เพื่อการตอบสนองความต้องการดังกล่าวอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกัน ซึ่งจะเป็นการสร้างแรงจูงใจในที่สุด ทฤษฎีที่เน้นการตอบสนองความต้องการของมนุษย์มีการนำเสนอไว้หลากหลาย

### 1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs)

เป็นทฤษฎีการจูงใจของมนุษย์ ซึ่งมาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะที่เกิดขึ้นจากระดับต่ำสุด ซึ่งเป็นความต้องการทางกายไปสู่ขั้นสูงสุดซึ่งเป็นความต้องการทางจิตวิทยา มีลักษณะเป็นขั้นบันได (Hierarchy) 5 ระดับ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นต่ำสุด (Basic needs) เพื่อความอยู่รอดของบุคคล เช่น ความต้องการเรื่องอาหาร น้ำ อากาศ การนอนหลับ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น กล่าวได้ว่า ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยสี่ มาสโลว์เชื่อว่า หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองปัจจัยเหล่านี้แล้ว จะเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นและหากได้รับการตอบสนองก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในตัวสมาชิกขึ้นมา ปัจจัยที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ คือ การให้เงินเดือนขั้นต่ำสุดที่เพียงพอต่อการดำรงชีวิต จัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

1.2 ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety needs) เป็นระดับของความต้องการที่เกี่ยวข้องทั้งด้านจิตใจและร่างกาย (Emotional & Physical) ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับความมั่นคง ความปลอดภัย (Security) เสรีภาพที่ปราศจากการคุกคามใด ๆ (Protection from danger) เป็นต้น ทั้งนี้เมื่อมนุษย์มั่นใจว่าตนเองได้รับการตอบสนองด้านร่างกายหรือมีปัจจัยสี่อย่างเพียงพอแล้ว ปัจจัยสี่ไม่ใช่สิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจอีกต่อไป แต่สิ่งที่มนุษย์ต้องการในระดับที่สูงขึ้นจะกลายเป็นตัวที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นแทน ความต้องการความปลอดภัยคือความต้องการขั้นถัดมา คือ มนุษย์ต้องการความมั่นใจว่าตนเองจะมีความมั่นคง ปลอดภัย โดยทั่วไปบุคคลต้องการความปลอดภัยมั่นคงจากภัยอันตรายต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัวเอง เช่น จากอุณหภูมิจากโลกที่เปลี่ยนแปลง ฝนพายุอย่างรวดเร็ว อาชญากรรม การขมขู่ หรือการฆาตกรรม เป็นต้น ดังจะเห็นว่าในสภาพปัจจุบันเรามักจะพบการซื้อประกันสุขภาพ การประกันชีวิต การต้องการทำงานที่มีความมั่นคง คือ การแสวงหาความมั่นคงในด้านเศรษฐกิจของบุคคลนั้น

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social needs) หรือความต้องการที่จะผูกพันกับบุคคลอื่น (Group affinity) เป็นความต้องการที่สอดคล้องกับธรรมชาติของมนุษย์ คือ ความเป็นสัตว์สังคม (Social animal) เมื่อมนุษย์มั่นใจในความมั่นคง ปลอดภัยของตนเองแล้วก็จะเกิดความต้องการ



ที่สูงขึ้น ความต้องการในระดับนี้ ประกอบด้วย ความต้องการมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (Social activities) ต้องการความรัก ความผูกพัน ความเป็นเจ้าของ (Belonging to group) และความเป็นเพื่อนและมิตรภาพ (Love friendship) เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้เป็นความต้องการในด้านการแสวงหาเพื่อน ในขณะที่เดียวกันนอกจากมนุษย์ต้องการความรักจากบุคคลอื่นแล้ว ยังมีความต้องการที่จะเป็นผู้ให้ความรักคนอื่นด้วย การขาดความรักใคร่ ในความคิดของมาสโลว์ (Maslow) เห็นว่าสามารถทำให้เกิดผลต่อเนื่องที่เลวร้ายของการปรับตัวในทางที่เลวลงได้

1.4 ความต้องการการยกย่องนับถือ (Esteem needs) กล่าวได้ว่าเป็นความต้องการทางสังคมแต่เป็นความต้องการทางสังคมในระดับที่สูงขึ้น เป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ ที่นอกเหนือจากการยอมรับในตนเอง (Self-esteem) แล้วมนุษย์ยังอยากได้การยอมรับและเป็นที่ยกย่องของคนอื่นเมื่อทำงานสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จ ความพึงพอใจในการที่มีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นในตนเองและความรู้สึกว่าคุณค่า ความต้องการยกย่องนับถือ ประกอบด้วย ความต้องการที่เกี่ยวกับการยอมรับนับถือตนเอง (Self-respect) และการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (Recognition) เป็นความต้องการความสำเร็จ ความมีเกียรติศักดิ์ศรี ความยอมรับในความมีชื่อเสียงมีสถานภาพ (Status) ดีเด่นในสังคม เป็นต้น

1.5 ความต้องการความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization or self-realization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ที่เกิดขึ้นหลังจากความต้องการขั้นอื่น ๆ ที่กล่าวมาแล้ว กล่าวคือ เมื่อความต้องการด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคมและได้รับการยกย่องมีฐานะเด่นทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว ไม่นานบุคคลก็จะมีความรู้สึกไม่พอใจเกิดขึ้น หากว่าเขาไม่สามารถที่จะทำอะไรได้ตามที่ตนเองปรารถนาจะทำ (Fulfillment maturity wisdom) เช่น มีความต้องการที่จะเกิดการรับรู้ว่าเขามีความก้าวหน้าในการที่ได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและทักษะที่ตนเองชอบ ได้ทำงานที่มีความสำคัญและท้าทายความสามารถ ความก้าวหน้า (Growth) ความสำเร็จของงาน (Accomplishment) และโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง (Personal development) เป็นต้น

องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการในระดับสูงสุดของบุคลากรได้ โดยการจัดสถานการณ์สภาพแวดล้อมที่เอื้อหรือเปิดโอกาสต่อการประสบความสำเร็จสูงสุดในชีวิตของบุคลากรแต่ละคน เพื่อให้เขาได้ใช้โอกาสเหล่านั้นเป็นเครื่องมือสู่ความสำเร็จได้ด้วยตนเอง

## 2. ทฤษฎีความต้องการแมคคลีแลนด์ (McClelland's theory of needs)

แมคคลีแลนด์ (McClelland) การมุ่งใจตามทฤษฎีของแมคคลีแลนด์เชื่อว่าความต้องการ (Needs) สะท้อนจากคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่บุคคลนั้นได้รับจากประสบการณ์การเรียนรู้ของครอบครัวมาตั้งแต่เยาว์วัย พฤติกรรมแต่ละอย่างเป็นผลสืบเนื่องมาจากความต้องการของ

แต่ละบุคคลตามสถานการณ์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ภายใต้อาณัติหนึ่งจะมีความต้องการอย่างหนึ่ง ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในกรณีเฉพาะสำหรับบุคคลนั้น แต่พอสถานการณ์เปลี่ยนไป ความต้องการของบุคคลนั้นจะปรับเปลี่ยนตามไปด้วย ทั้งนี้แมคคลีแลนดได้เสนอความต้องการ 3 ประเภทที่เกี่ยวกับพฤติกรรมองค์การ ได้แก่ (McClelland, 1961)

### 2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement เขียนย่อว่า nAch)

เป็นความต้องการที่บุคคลมุ่งที่จะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบหรือได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จ บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch person) เป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นสูง มีความมุ่งมั่นต่องาน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ดังนั้น บุคคลประเภทนี้จึงเลือกทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดี และเป็นบุคคลที่มีลักษณะเฉพาะ

### 2.2 ความต้องการความผูกพัน (Needs for affiliation เขียนย่อว่า nAff)

เป็นความต้องการทางสังคม (Social needs) บุคคลที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff person) เป็นบุคคลที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการสร้างและรักษามิตรภาพระหว่างกัน ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือ เป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่น มีความเป็นกัลยาณมิตรกับบุคคลอื่น และต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากบุคคลอื่นเช่นกัน เป็นบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ กับบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่มักจะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและการแข่งขันกับผู้อื่น

### 2.3 ความต้องการมีอำนาจ (Needs for power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการ

มีอำนาจสูง (nPow person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถควบคุม บังคับ สั่งการบุคคลอื่น ต้องการสร้างผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น บุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูงจึงพยายามสร้างสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพล ควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งบุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูงจึงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูงเพื่อให้ตำแหน่งนั้น ผูกพันกับการมีอำนาจหน้าที่ (Authority) การมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน

ทฤษฎีนี้แมคคลีแลนดสรุปว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อเขาได้ค้นพบและทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตน ซึ่งแมคคลีแลนดได้ทำการวิจัย พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเป็นผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจกระตุ้นจูงใจให้บุคคลในองค์การทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ

### 3. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's two-factors theory)

เป็นทฤษฎีหนึ่งที่อยู่กันอย่างแพร่หลาย หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน หรือทฤษฎีปัจจัยจูงใจ-ปัจจัยเกือหนุ่น (Motivation hygiene theory) และปัจจัยทำให้เกิดความพึงพอใจในงานมี 2 ประเภท ดังต่อไปนี้ (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959)

3.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์กับตัวงานโดยตรง ประกอบด้วย

3.1.1 การได้รับความสำเร็จ (Achievement)

3.1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition)

3.1.3 ความก้าวหน้า (Advancement) หรือโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง (Possibility of growth)

3.1.4 ตัวงานเอง (Work itself)

3.1.5 การรับผิดชอบต่องาน (Responsibility)

3.2 ปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Hygiene factors or maintenance factors)

เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักบุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfies) ซึ่งเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกตัวงาน ประกอบด้วย

3.2.1 สถานภาพในองค์กร (Status) รวมถึงสภาพการทำงาน (Working condition)

3.2.2 สัมพันธภาพกับบุคลากรในองค์กร หมายถึง สัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา (Relations with supervisors) กับเพื่อนร่วมงาน (Peer relations) และกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relations with subordinates)

3.2.3 คุณภาพของการควบคุมบังคับบัญชา (Quality of supervision)

3.2.4 นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company policy and administration) รวมทั้งความมั่นคงในงาน (Job security)

3.2.5 เงินเดือนหรือค่าจ้าง (Pay)

เฮร์ซเบิร์ก เชื่อว่าปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในงานโดยตรง หากองค์กรสามารถจัดปัจจัยสูงที่เหมาะสมเพียงพอกับความต้องการของบุคคลแล้ว จะเป็นส่วนที่สร้างแรงจูงใจเหนียวรั้งให้นักบุคคลเกิดความผูกพันกับงานและองค์กรโดยตรง ในขณะที่ปัจจัยสุขอนามัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่สำคัญยิ่งของงานที่ทำหน้าที่รักษาคนไว้ในองค์กร

### 4. ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's theory X and theory Y)

เป็นทฤษฎีที่มีความใกล้เคียงอย่างมากกับ ทฤษฎีของมาสโลว์ อัลเดอร์เฟอร์ และ เซอร์ชเบอร์ก ทฤษฎี X และทฤษฎี Y มีการนำเสนอเนื้อหาจากฐานความเชื่อที่มีต่อบุคคลแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง โดยทฤษฎี X มองบุคคลในเชิงลบ ส่วนทฤษฎี Y มองบุคคลทั่วไปในเชิงบวก ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของแมคเกรเกอร์ (McGregor, 1960, pp. 33-48 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 400-404) ได้สรุปข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวมนุษย์ทั้งที่เป็นทฤษฎี X และทฤษฎี Y อธิบายถึงลักษณะและการทำงานของมนุษย์ไว้ 2 แบบ คือ

แบบที่ 1 เรียกว่า ทฤษฎี X เนื้อหาของทฤษฎีนี้มีว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่หลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากการไม่ชอบทำงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องใช้วิธีการบังคับ ใช้อำนาจควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่แมคเกรเกอร์เกิดความต่อมนุษย์เช่นนี้ เพราะแต่เดิมคนส่วนมากมีความทะเยอทะยานน้อย ต้องการเพียงความปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่น การปฏิบัติต่อคนงานในแนวนี้นี้จัดเป็นการจูงใจในทางลบ ซึ่งใช้ได้น้อยในปัจจุบัน เพราะการควบคุมบังคับและการลงโทษผู้ปฏิบัติงานจะก่อให้เกิดปฏิกิริยา รุนแรงขึ้น และเป็นผลร้ายต่อผู้บริหารในที่สุด

แบบที่ 2 เรียกว่า ทฤษฎี Y กล่าวว่า ปัจจุบันมนุษย์ไม่ได้ทำงานเพียงเพื่อให้ได้เงินเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีส่วนประกอบอีกหลายอย่างที่เป็นสิ่งจูงใจให้พอใจกับการทำงาน ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้ตั้งสมมติฐาน โดยสรุปไว้ว่า คนไม่หลีกเลี่ยงงานเสมอไป รับผิดชอบ ควบคุมตนเอง จึงเป็นวิธีการที่จะทำให้งานสำเร็จ และเป็นผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงานนั้นด้วย ถ้าหากงานได้มีการจัดอย่างเหมาะสม คนก็จะยอมรับและยินดีรับผิดชอบในผลสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ตั้งอยู่บนแนวคิดเดียวกัน แต่อธิบายธรรมชาติของมนุษย์ใน 2 ด้าน คือ มีความพร้อมที่จะทำงาน และมีความพร้อมที่จะปฏิเสธงาน

### **ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ (Process theories work motivation)**

ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่อธิบายเกี่ยวกับการเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของมนุษย์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้ทราบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อที่จะสามารถจัดการกระบวนการเกิดแรงจูงใจในตัวผู้ตามได้ ทฤษฎีในกลุ่มนี้มีหลายแนวคิด ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) ของอดัมส์ (Adams) เป็นต้น

#### **1. ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)**

Vroom (1964) ได้กล่าวว่า ความพึงพอใจไม่ใช่ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายแต่มีตัวเชื่อมโยง เช่น รางวัล ผลตอบแทน ได้มาจากการปฏิบัติงานแล้วเกิดความพึงพอใจ และวรูม (Vroom) ได้กล่าวอีกว่า ปกติบุคคลจะพิจารณาทางเลือกที่มีอยู่ เพื่อเข้าไปสู่ค่าตอบแทน

หรือรางวัลที่ต้องการมากที่สุด องค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ความคาดหวัง ซึ่งมีอิทธิพลต่อตัวเลือกหรือความคาดหวังกับคุณค่าหรือความพึงพอใจความคาดหวัง หมายถึง การคาดหวังถึงโอกาสที่บุคคลนั้นจะได้รับผลตอบแทนตามที่เขาหวังไว้ ความพึงพอใจหรือความชอบตามความคาดหวัง หมายถึง ความพึงพอใจของบุคคลในเรื่องผลค่าตอบแทนหรือรางวัล เป็นการสิ้นสุดของกระบวนการพฤติกรรมของบุคคล

Vroom (1964, p. 174) ได้กล่าวว่า บุคคลจะร่วมกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะได้รับรางวัลหรือสิ่งต่าง ๆ ตามที่ปรารถนา และมีความเชื่อว่า พฤติกรรมอาจนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยวรูม (Vroom) เรียกว่า ความคาดหวัง (Expectancy) ซึ่งสามารถเขียนเป็นสูตรได้ ดังนี้

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความอยาก} \times \text{ความคาดหวัง}$$

จากแนวคิดดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การปฏิบัติงานของบุคคลจะได้รับผลกระทบโดยตรงจากสิ่งที่คาดหวังจะเกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการลงโทษก็ได้ ดังนั้น ควรจะคำนึงถึงการรับรู้ของปัจเจกบุคคลว่า เมื่อได้ทำสิ่งนั้นแล้วผลที่ได้รับจะคุ้มค่าหรือไม่ ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละคนจะมีความอยากและความคาดหวังเฉพาะคน ซึ่งเป็นกลไกที่จะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมา

นอกจากนี้ Vroom (1964, p. 174) ได้ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เป็นการเฉพาะเจาะจงอยู่กับความต้องการของมนุษย์ที่เป็นรูปแบบของแรงจูงใจภายในเท่านั้น แต่แรงจูงใจก็มักจะเกิดขึ้นจากลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายที่บุคคลต้องการจะได้รับ โดยมีได้เน้นที่สถานะภายในของคนงานเท่านั้น แต่จะเน้นที่จุดประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ รวมไปถึงการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนขั้นเงินเดือน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในอาชีพ และเป็นงานที่แต่ละบุคคลให้ความสนใจ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างการผลิตและเป้าหมายของแต่ละบุคคลที่ได้รับ ซึ่งทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้ได้ผลผลิตที่สูง แต่ผู้บริหารหรือผู้นำไม่ควรที่จะมุ่งหวังให้บุคคลสนใจในคุณค่าเช่นนั้นมากนัก ควรให้ผู้ปฏิบัติงานหรือคนงานได้แสดงความคิดเห็นในการบริหารงานขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ และผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเชื่อมั่นถึงสัมพันธภาพที่แน่นแฟ้นระหว่างปริมาณและคุณภาพของผลผลิตที่ออกมา รวมทั้งการได้รับเป้าหมายที่ปรารถนาด้วย

3. ระดับของบุคคลควรจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตระดับใด กล่าวคือ ถ้าหากคนงานมีความเชื่อมั่นว่า ผลผลิตไม่มีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงานแล้วความพยายามที่จะผลิตออกมาก็อาจจะลดลงตามด้วย ดังนั้น ผู้มีอิทธิพลต่อผลผลิตจึงเป็นสิ่งที่จะต้องนับเป็นความสำคัญ

สรุปได้ว่า แนวคิดของวรูม (Vroom) เป็นการทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคล และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและผลของการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับและ

ความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล

## 2. ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (The goal setting theory)

ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมายพัฒนาโดยล๊อค (Edwin Locke) เป็นแนวคิดเกี่ยวกับสถานที่ทำงานเป็นหลัก โดยล๊อค (Locke) เชื่อว่าแรงจูงใจขั้นต้นของบุคคลมาจากสถานะ ตำแหน่งหน้าที่ การงาน ที่จะเป็นปัจจัยทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากความเชื่อเกี่ยวกับลัทธิสุขนิยมของบุคคลหรือกฎแห่งกรรมที่มีมโนทัศน์ (Concept) ว่าบุคคลย่อมจะพยายามแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ตัวเขามีความสุข สนุกสนานและได้รับความเจ็บปวดน้อยที่สุด ในแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ การที่จะบรรลุเป้าหมายเป็นความสุขของบุคคล บุคคลโดยทั่วไปต้องมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตนกำหนดขึ้นเพื่อความสุข ในทางตรงกันข้าม หากเขาไม่สามารถบรรลุเป้าหมายแล้วย่อมเกิดความเจ็บปวดและความทุกข์

Locke (2001) กล่าวว่า เป้าหมาย (Goal) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องการทำให้สำเร็จ (A goal is a desirable objective to be achieved) โดยเป็นที่ยอมรับกันว่า การกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานเป็นที่มาของการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรมและมีทิศทางที่ชัดเจน และการที่เป้าหมายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมได้จะต้องอยู่ภายใต้สภาวะ 2 ประการ คือ

1. บุคคลจะต้องได้รับรู้ในเป้าหมาย และรู้ว่าจะต้องทำอะไรจึงจะไปถึงเป้าหมายได้
  2. บุคคลจะต้องยอมรับว่า เป้าหมาย คือ สิ่งที่เขาจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- หลักการกำหนดเป้าหมายขององค์กร มีจุดมุ่งหมาย 2 ประการ ได้แก่

2.1 ใช้เป็นกรอบเพื่อการจูงใจในการนำ ผู้นำและสมาชิกสามารถที่จะกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย

2.2 เป้าหมายสามารถใช้เป็นเครื่องมือเพื่อการควบคุม กำกับ ติดตามผลการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบคุมถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของการนำที่ช่วยกำกับให้การปฏิบัติงานขององค์กรเป็นไปได้อย่างดี

## 3. ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

นำเสนอโดยอดัมส์ (Adams) เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากแนวความคิดเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ที่เชื่อว่า “การจูงใจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการที่บุคคลในองค์กรรับรู้ถึงระดับความเสมอภาคในสภาพของการทำงานของตนเอง”

ความเสมอภาค (Equity) หมายถึง การที่บุคคลรับรู้ผลลัพธ์ของตนเอง โดยต้องใช้ผลลัพธ์ของบุคคลอื่นหรือผลประโยชน์ที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับบุคคลอื่นมาเป็นสิ่งเปรียบเทียบ เช่น ถ้าบุคคลรู้ว่าเขาได้รับค่าจ้างน้อยกว่าเพื่อนร่วมงานที่มีภารกิจ อายุงาน และคุณภาพงานอย่างเดียวกัน จะทำให้บุคคลนั้นเกิดความรู้สึกว่าเขาเองได้รับการปฏิบัติที่ไม่เสมอภาคหรือความไม่เป็นธรรม

ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจขึ้น ความรู้สึกที่เกิดขึ้นดังกล่าวมา คือ ความรู้สึกที่ไม่เป็นธรรม  
ย่อมจะแสวงหาวิธีการลดความไม่เป็นธรรม คือ ความไม่เสมอภาคที่ตนเองได้รับทันที

เมื่อบุคคลมีการรับรู้ที่เกิดความไม่เสมอภาคกันในการทำงานและจะทำให้เกิดผลตามมา  
คือ ภาวะความไม่พึงพอใจของบุคคลและมีผลต่อเนื่อง คือ การเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับ  
ความเสมอภาคของบุคคลหนึ่งจะทำให้เกิดความเครียด ซึ่งความเครียดจะมีความสัมพันธ์ทางบวก  
กับปริมาณของความไม่เสมอภาคที่มีอยู่ หากความไม่เสมอภาคมีมากขึ้นย่อมเป็นสิ่งกระตุ้นหรือ  
เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดความเครียดมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องกำจัดหรือลดระดับความเครียดนั้น ความเข้ม  
หรือความรุนแรงการจูงใจจะเป็นสัดส่วนกับความเครียดที่เกิดขึ้น ความรุนแรงหรือความเข้มของ  
แรงจูงใจในทางแก้ไขความเครียดจะสัมพันธ์โดยตรงกับปริมาณของความไม่เท่าเทียมกันที่บุคคลนั้น  
เคยมีประสบการณ์มาก่อนด้วยการหาวิธีการลดความไม่เสมอภาค (Reducing inequity) ลงทันที  
และให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555)

#### การประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจเกี่ยวกับความต้องการในองค์การทางการศึกษา

##### (Applications of need theories in educational organization)

ทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการเป็นประโยชน์มากเมื่อนำไปใช้กับ  
การนำในองค์การ โดยเฉพาะประเด็นที่เป็นข้อเสนอแนะของทฤษฎีเหล่านี้แก่ผู้นำในการพัฒนา  
ผู้ตามให้เกิดความต้องการในระดับสูง คือ ความต้องการความสำเร็จที่ได้ทำดังใจปรารถนาหรือ  
ความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization) ทั้งนี้เพราะผู้ตามเกิดแรงจูงใจในระดับสูงสุดดังกล่าว  
ทฤษฎีเสนอแนะแนวปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการใช้ทฤษฎีในกลุ่มนี้ไปใช้ให้เหมาะสม โดยทำให้  
ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน เรียกว่า การขยายขอบเขตของงาน (Job enrichment) เช่น  
การกำหนดให้มีการโยกย้ายงาน แลกเปลี่ยนงานหรือความรับผิดชอบในงานของบุคคลให้เหมาะสม  
การมอบหมายงานที่ท้าทาย การมอบหมายความรับผิดชอบในงาน การให้อิสระมากขึ้นในการทำงาน  
 เป็นต้น วิธีการดังกล่าวสามารถนำไปใช้ได้โดยมีแนวทางดังนี้ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555)

1. ส่งเสริมความสมบูรณ์ทั้งกำลังกายและกำลังใจของพนักงาน (Promote a healthy workforce) หน่วยงานบางแห่งจัดกิจกรรมที่ตอบสนองความต้องการทางร่างกายแก่ผู้ตามเพื่อจูงใจ  
ให้ดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์ เช่น ในหน่วยงานภาคเอกชนหลายแห่งจ่ายเบี้ยประกันสุขภาพให้แก่  
ผู้ตามที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้มีสุขภาพดีของบริษัท ขณะเดียวกันมีการเพิ่มอัตราเบี้ยประกัน  
สุขภาพสำหรับผู้ตามที่มีพฤติกรรมหรือสุนิสัยที่บั่นทอนต่อสุขภาพ เช่น สูบบุหรี่ ดื่มสุรา  
ไม่ออกกำลังกายให้สูงขึ้น ในขณะที่หน่วยงานภาครัฐจัดให้มีแผนงานการลดรายจ่ายของสมาชิกลง  
โดยการจัดสวัสดิการภายในหน่วยงาน เป็นต้น

2. สร้างความมั่นคงด้านการเงินแก่พนักงาน (Providing financial security) ความมั่นคง



ด้านการเงินเป็นส่วนหนึ่งของความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย (Safety need) เช่น จัดตั้งกองทุนช่วยเหลือผู้ตามในภาวะฉุกเฉิน การจัดสรรทุนการศึกษาบุตร การจัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์ การจัดให้มีกิจกรรมลดค่าใช้จ่ายของผู้ตาม การจัดบริการอาหารกลางวันสำหรับผู้ตามในราคาต่ำกว่าท้องตลาด ตลอดจนให้ความช่วยเหลือการเงินในรูปแบบสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พบหรือสร้างสัมพันธภาพต่อกัน (Provide opportunities to socialize) ในการตอบสนองความต้องการทางสังคมของผู้ตาม องค์กรควรส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้คนเหล่านี้ได้โอกาสคบหาสมาคม ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันขึ้นในงาน เช่น การจัดกิจกรรมวันครอบครัว (Family day) จัดกิจกรรมให้ผู้ตามไปพักผ่อน (Picnic) นอกสถานที่ร่วมกัน กิจกรรมแข่งกีฬาภายใน งานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร เปิดโอกาสให้มีการรวมตัวในรูปชมรม สมาคม เป็นต้น

4. การให้การยอมรับต่อความสำเร็จของผู้ตาม (Recognize employees' accomplishment) การให้การยอมรับต่อความสำเร็จของผู้ตาม นับเป็นมาตรการสำคัญในการตอบสนองความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) โดยองค์กรเลือกใช้กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การให้รางวัลยกย่องแก่ผู้ตามที่มีวิธีทำให้ผู้รับบริการหรือลูกค้าพึงพอใจต่อการให้บริการหรือผลิตภัณฑ์และต่อองค์กรด้วยเงินรางวัลพิเศษ ให้ไปพักผ่อนในสถานที่ที่ผู้ตามชื่นชอบทั้งในและต่างประเทศและประกาศยกย่องเผยแพร่ผลงานในวารสารของหน่วยงานหรือวารสารต่าง ๆ การมอบโล่ รางวัล ความสำเร็จของผู้ตาม เป็นต้น สิ่งที่ควรตระหนักในการมอบรางวัลที่มีมูลค่าเชิงวัตถุ คือ การให้รางวัลต้องระมัดระวังเท่าที่จำเป็น ไม่จำเป็นต้องมีมูลค่าราคาทางวัตถุที่สูงมาก แต่ควรให้มีมูลค่าสูงในเชิงคุณค่า (Value added) และความหมายเชิงเกียรติยศชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับทั่วไป รวมทั้งจะต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับผลงานหรือพฤติกรรมของผู้รับอีกด้วย นอกจากนั้นการกล่าวชมเชยตามที่มีผลงานดี ยังมีคุณค่ามากกว่ากล่าวกับคนอื่นอย่างจริงใจ การกล่าวคำขอบคุณ การกระทำเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่แสดงถึงการให้เกียรติ การเคารพในคุณภาพของผู้ตามล้วนเป็นแรงจูงใจอันทรงพลังทั้งสิ้น

### แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ERG ของ Alderfer

การจูงใจเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ เนื่องจากการจูงใจเป็นการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้ศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรอย่างเต็มความสามารถและเป็นในทิศทางที่องค์กรต้องการ ตลอดจนการทำให้พฤติกรรมการปฏิบัติดังกล่าวมีความคงทนถาวร

เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) เป็นบุคคลหนึ่งที่ศึกษาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์และได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของแมอร์เรย์ (Murray) อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972,



pp. 507-532) ได้เสนอทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ โดยการศึกษาของอัลเดอร์เฟอร์ สรุปความต้องการของมนุษย์มีเพียง 3 ประเภท ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ สภาพการทำงาน การปกครอง บังคับบัญชา ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น สำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น การต้องการเงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และเป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการ ความผูกพันหรือการยอมรับ ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายสำคัญในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพจากใคร ๆ เหล่านี้ล้วนจัดอยู่ในความต้องการอย่างมีสายสัมพันธ์ทางสังคมนี้ ถ้าเทียบกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ก็จะเท่ากับ ความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคม และความต้องการที่จะได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) ความต้องการชนิดนี้จะเป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการที่จะได้รับความผิชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสเขาไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ

อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

จะเห็นได้ว่า ความต้องการทั้ง 3 ประการของทฤษฎีการจูงใจ E.R.G. เป็นทฤษฎีที่อยู่ในรูปแบบของเป้าหมายของบุคคลแต่ละคนที่ทำให้บุคคลต้องมีการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการนั้นมาในรูปแบบของกระบวนการ จากกระบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ กล่าวคือ สำหรับความต้องการเพื่อความอยู่รอด เป้าหมาย คือ สิ่งของที่เป็นวัตถุเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ ตามปัจจัยสี่ก็ได้ และกระบวนการเป็นเพียงการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุนั้นอย่างเพียงพอกับความต้องการเท่านั้น และในบางสถานการณ์ที่สิ่งของนั้นมีน้อยหรือหายากหรือได้รับไม่เพียงพอกับความต้องการ กระบวนการจะกลายเป็นแบบการแข่งขันเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุของบุคคลจึงเกิดสถานการณ์แบบแพ้-ชนะ โดยการที่คนหนึ่งได้รับผลประโยชน์จะมีความสัมพันธ์กับฝ่ายที่เสียประโยชน์ ในด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ เป้าหมาย คือ การมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นเอกบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และกระบวนการเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมาย คือ การแลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกที่ร่วมกัน สำหรับความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป้าหมาย คือ สภาพแวดล้อมที่มีอยู่ที่เอื้อต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคล และเพื่อให้ได้รับการตอบสนองจะมีกระบวนการร่วมแบบต่าง ๆ ของบุคคลหนึ่งกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์การที่จะสามารถแยกแยะความแตกต่างและการผสมผสานตัวเองได้ในฐานะที่เป็นมนุษย์ที่จะดำเนินชีวิตในสภาพแวดล้อมนั้นได้

อย่างไรก็ตามอัลเดอร์เฟอร์ได้สร้างข้อสรุป (Assumption) ของการเกิดแรงจูงใจว่าประกอบด้วย กลไกที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ 3 ประการ คือ (Alderfer, 1972)

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) คือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยไป ความต้องการประเภทนั้นจะคงมีอยู่สูง เช่น ถ้าพนักงานได้รับการตอบสนองด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างน้อยเกินไป ความต้องการด้านเงินเดือนหรือค่าจ้างจะสูง ครูผู้สอนที่ได้รับการตอบสนองด้านสวัสดิการที่อยู่อาศัยจากโรงเรียนน้อย ความต้องการด้านที่พักอาศัยจะอยู่ในระดับมาก เป็นต้น

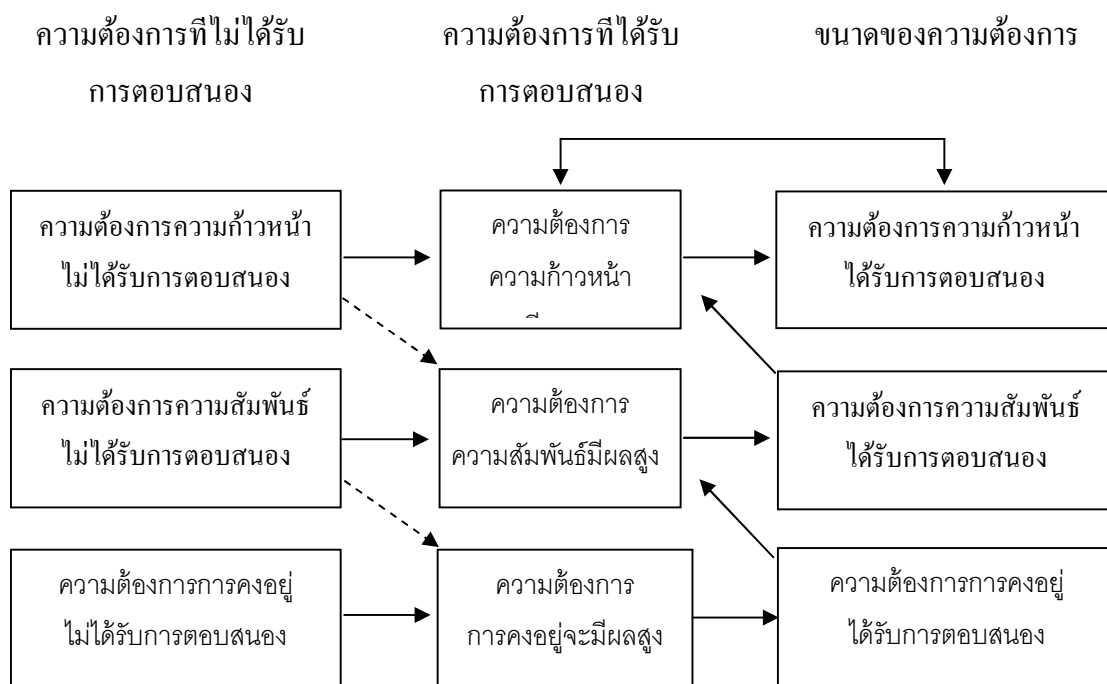
2. ขนาดความต้องการ (Desire strength) หากความต้องการประเภทที่อยู่ในระดับต่ำ เช่น ความต้องการด้านความคงอยู่ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ระดับที่สูงกว่า เช่น ความต้องการความก้าวหน้าจะมีมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างาน

ได้รับการตอบแทนด้านค่าจ้างและอื่น ๆ ทำให้ด้านความต้องการคงอยู่มีมากเพียงพอแล้ว หัวหน้างานจะมีความต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากกลุ่มเพื่อนร่วมงานหรือมีความสัมพันธ์ทางสังคมมากขึ้น

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีอุปสรรค ทำให้ได้รับการตอบสนองน้อยหรือยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะส่งผลให้ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีความสำคัญมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างเช่น ถ้าหัวหน้างานไม่มีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งหรือเปลี่ยนแปลงไปทำงานที่ทำทายมากกว่า ซึ่งเป็นความต้องการความก้าวหน้า หัวหน้างานคนนี้จะหันมาสนใจและต้องการที่จะได้รับความอบอุ่น ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาแทนหรือความสัมพันธ์ทางสังคมมีความสำคัญมากยิ่งขึ้น เป็นต้น

หลักความสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าวสามารถเขียนเป็นแผนภาพได้ ดังภาพที่ 2

(Alderfer, 1972)



————— หมายถึง เส้นทางการได้รับการตอบสนองความพอใจ และการก้าวไปสู่ความต้องการระดับที่สูงขึ้น

----- หมายถึง เส้นทางการไม่ได้รับการตอบสนองความพอใจ และการถดถอยมาสู่ความต้องการระดับที่ต่ำลง

ภาพที่ 2 การเกิดแรงจูงใจตามทฤษฎี ERG (Alderfer, 1972)

ลักษณะตามข้อสรุป และความสัมพันธ์ของความต้องการแต่ละด้านตามแนวคิดของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ดังที่กล่าวมา สรุปได้ตามแผนภาพข้างบน ทำให้วิเคราะห์ความแตกต่างของข้อสรุป (Assumption) ระหว่างทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) กับทฤษฎีของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้โดยพิจารณาจาก 2 ประเด็น ได้แก่ (Alderfer, 1972)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นภายในความต้องการประเภทต่าง ๆ ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ความต้องการจะได้รับการตอบสนองเป็นขั้น ๆ และก้าวหน้าขึ้นไปเรื่อย ๆ ในลักษณะแบบขั้นบันได (Hierarchy) กล่าวคือ เมื่อใดที่ความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการระดับสูงจะมีผลในการสร้างแรงจูงใจ ซึ่งทฤษฎีความต้องการ ERG สรุปในแนวทางเดียวกัน

2. ทิศทางของความต้องการ ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์เชื่อว่า ทิศทางความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเพิ่มขึ้น มีทิศทางเดียว แต่ทฤษฎี ERG จะมีการเคลื่อนตัวในทิศทางถอยหลังด้วย กล่าวคือ ถ้าความต้องการใดได้รับการตอบสนอง ประเภทความต้องการที่มีผลสูงจะถอยกลับไปสู่ความต้องการที่อยู่ระดับที่ต่ำลง และจากความจริงในข้อนี้เองทำให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อความต้องการความก้าวหน้า หรือความต้องการสัมพันธ์ได้ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ชี้ให้เห็นว่าประเภทความต้องการที่อยู่ต่ำลงไปจะมีความสำคัญในการจูงใจทันที ดังเช่นภาพที่ 3 หากความต้องการด้านความสัมพันธ์ไม่ได้รับการตอบสนองเมื่อใด เมื่อนั้นความต้องการคงอยู่จะเพิ่มความสำคัญขึ้นทันที

จากการวิเคราะห์ทั้ง 2 ประเด็นหลัก เมื่อวิเคราะห์เนื้อหาหลักตามทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ จึงมีลักษณะเนื้อหาที่คล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์เป็นอย่างมาก เพียงแต่ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นการหลอมรวมแนวคิดจากมาสโลว์ให้กระชับมากยิ่งขึ้น กล่าวคือจากการที่มาสโลว์กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการ 5 ชั้น อัลเดอร์เฟอร์สรุปและหลอมรวมให้เหลือเพียง 3 ประเภท

แต่ทฤษฎีของ ERG ยังมีข้อสรุปที่แตกต่างไปจากทฤษฎีของมาสโลว์หลายประการ ได้แก่

1. ทฤษฎี ERG ไม่ยอมรับว่า ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำจะต้องได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอก่อนจึงจะเกิดความต้องการในระดับสูงที่มีความเป็นรูปธรรมน้อยตามมา ด้วยเหตุนี้ ทฤษฎี ERG จึงไม่กำหนดระดับความต้องการที่ค่อนข้างตายตัว โดยเชื่อว่าบุคคลที่มีประสบการณ์และภูมิหลังที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ มาก่อน จะแสดงความต้องการด้านความสัมพันธ์และความต้องการด้านความก้าวหน้า ทั้งที่ความต้องการเพื่อความคงอยู่ยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ได้ ดังนั้น ทฤษฎี ERG จึงให้การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในประเด็นเกี่ยวกับโครงสร้าง

ของการจูงใจได้กว้างขวางกว่าทฤษฎีของมาสโลว์

2. ทฤษฎี ERG เชื่อว่า หากบุคคลยังไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่า ก็ยังทำให้บุคคลนั้นเพิ่มความปรารถนาได้รับการตอบสนองความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามากยิ่งขึ้น ประเด็นจึงเป็นจุดแตกต่างที่สำคัญไปจากทฤษฎีของมาสโลว์ เพราะมาสโลว์เชื่อว่า ถ้าความต้องการในระดับที่สูงกว่า เช่น ความต้องการด้านการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) ยังไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลนั้นก็ยังไม่ย้อนกลับลงไปให้ความสำคัญ ความต้องการระดับที่ต่ำกว่า คือ ความต้องการทางสังคม (Social needs) แต่อย่างไร ในขณะทีแนวคิดทฤษฎีของ ERG เชื่อว่าถ้าบุคคลยังไม่สามารถบรรลุความต้องการในระดับสูงได้ บุคคลนั้นจะลดระดับมาสู่ความต้องการในระดับที่ต่ำกว่า ซึ่งเป็นความต้องการที่มีลักษณะรูปธรรมมากขึ้น ตัวอย่าง เช่น พนักงานธุรการของโรงเรียนที่ต้องการมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้อำนวยการโรงเรียน แต่สามารถบรรลุความต้องการนี้ได้ จะหันไปแสวงหาความต้องการเพื่อการคงอยู่แทน โดยเรียกร้องผู้อำนวยการโรงเรียนขอเลื่อนเงินเดือน ค่าตอบแทนอื่น เช่น ค่าล่วงเวลาหรือสวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้น อัลเดอร์เฟอร์จึงสรุปว่า แม้ว่าความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วยังสามารถทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจเพื่อทดแทนความต้องการระดับสูงกว่าที่ไม่ได้รับการตอบสนองได้ ทฤษฎีการจูงใจ ERG. ของอัลเดอร์เฟอร์ แม้ว่าจะได้รับการยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์การแต่ละประเภทอย่างแพร่หลาย แต่ยังมีประเด็นที่ได้รับความสนใจและควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่หลายประการ ซึ่งสรุปได้ ดังนี้ (Alderfer, 1972)

- 2.1 ความต้องการเพื่อความคงอยู่หรือการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
- 2.2 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
- 2.3 ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
- 2.4 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
- 2.5 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
- 2.6 ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
- 2.7 ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจ

มากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

ประเด็นข้อเสนอดังกล่าวนี้ นักบริหารสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมในแต่ละบริบทขององค์กรได้ ดังนั้น ทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ที่กล่าวมาข้างต้น ประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน คือ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ และด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ซึ่งมีปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่ง ที่ส่งผลให้บุคลากรขององค์กรนั้นมีความมุ่งมั่น และตั้งใจทำงานเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรควรศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้กระตุ้นบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพมีประสิทธิภาพ และมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

#### ความหมายของประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2535, หน้า 3) กล่าวว่า ประสิทธิภาพเป็นการทำงานที่ได้ผลโดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ดิน ปรัชญพททธิ (2536, หน้า 130) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง ระดับที่คนงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536, หน้า 97) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การที่องค์กรสามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายหรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ภารดี อนันต์นาวิ (2545, หน้า 24) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การที่โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาให้สำเร็จโดยสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและครูมีความพึงพอใจในการทำงาน

อุทัยวรรณ โขชื่น (2546, หน้า 45) ได้ให้ความหมายของประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถของโรงเรียนในการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพด้านการศึกษา และมีผลสัมฤทธิ์

ตามเป้าหมายของโรงเรียนและตรงตามความต้องการของสังคม

ปาติกา นิธิประเสริฐกุล (2547, หน้า 38) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการการผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้ตั้งไว้

นิคม ก้นตะคะนนท์ (2548, หน้า 48) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนที่สามารถดำเนินงาน ทั้งทางด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอนจนทำให้นักเรียนในโรงเรียนส่วนใหญ่ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยในระดับสูง

สุดา บุญเดือน (2549, หน้า 61) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา ที่สามารถดำเนินงานทั้งทางด้านการบริหาร และการจัดการเรียนการสอน จนทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง

อำภา ปิยามย์ (2549, หน้า 39) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด

Fiedler (1967, p. 9) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมาย ให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่ม

Steers (1977, p. 55) กล่าวว่า ประสิทธิผล คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถ ในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Hoy and Miskel (1991, p. 373) ได้ให้ความหมายของประสิทธิผลของโรงเรียน ว่าหมายถึง การที่โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถ แก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

Bennis (1989, pp. 214-215 อ้างถึงใน บุษรากาญจน์ เป็ดทอง, 2549, หน้า 35) ได้ให้ ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียน เพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติการกิจ

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพสถานศึกษา หมายถึง การแสดงออก ซึ่งประสิทธิภาพของผู้เรียน ด้านการปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง (ดี) ด้านการเรียนรู้ผ่านตามเกณฑ์ ที่ตั้งไว้ในระดับที่สูงขึ้นไป (เก่ง) และด้านการปรับตัวให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มีสุข) โดยเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงประสิทธิผลของสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารของผู้บริหารและด้านการจัดการเรียนการสอนของครูที่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ไว้ว่าแต่เรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

เพียงอย่างเดียวแต่นั้นหมายถึงโรงเรียนที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา เพื่อให้มีการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

#### แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิผล

Caplow (1964, p. 59) โดยแคพลโล เสนอว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
4. ความสำเร็จขององค์การ

Mott (1972, p. 373) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ความสามารถในการยืดหยุ่น

Gibson (1982, p. 27) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

Parson (1960, p. 99) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก

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

Hoy and Miskel (1991, p. 384) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถในการปรับเปลี่ยน



2. การบรรลุเป้าหมาย

3. ความพึงพอใจ

4. ความสนใจในชีวิต

### การประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน

ภรณ์ กิรติบุตร (2529, หน้า 185-187 อ้างถึงใน สมโชค โพธิ์งาม, 2550, หน้า 32)

ได้เสนอแนวทางการประเมินประสิทธิผลของโรงเรียน มี 3 แนวทางด้วยกัน ดังนี้

1. การประเมินประสิทธิผลในแง่เป้าหมาย (Goal model of organizational effectiveness) เป็นการพิจารณาว่าองค์กรมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยใช้เป้าหมายขององค์กรเป็นเกณฑ์ เช่น วัดความสำเร็จและความสามารถในการผลิต วัดความสำเร็จจากผลกำไร

2. การประเมินประสิทธิผลในแง่ของระบบทรัพยากร (The system resource approach) เป็นการประเมินประสิทธิผลขององค์กรโดยอาศัยแนวคิดที่ว่าองค์กรเป็นระบบเปิด ซึ่งมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการแลกเปลี่ยน และแข่งขันกันจึงประเมินโดยพิจารณาความสามารถขององค์กรในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากรที่ต้องการ

3. การประเมินประสิทธิผลโดยใช้หลายเกณฑ์ (The multi of effectiveness) เป็นการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ ซึ่งพิจารณาประสิทธิผลขององค์กรซึ่งผู้ให้แนวคิดในการประเมินผลนี้ คือ Mahoney (1977, pp. 101-106 อ้างถึงใน กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ, 2536)

### ประสิทธิผลของสถานศึกษา

ใช้แนวคิดของ Mott (1972, p. 373) ซึ่งได้กล่าวถึงประสิทธิผลของโรงเรียนในแง่ของความสามารถ 4 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง (Productivity) หมายถึง ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนที่สร้างความเชื่อมั่นได้สูง โดยวัดความนิยมจากชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนประการหนึ่ง ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก โรงเรียนที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพสูงดังกล่าวนี้ จะได้แก่ โรงเรียนในเมือง โรงเรียนระดับจังหวัดที่มีชื่อเสียง โรงเรียนที่มีความพร้อมทั้งด้านปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ อาคารสถานที่ บรรยากาศ สิ่งแวดล้อมเหมาะสม ปัจจัยด้านการเงินคล่องตัว สามารถจัดซื้อจัดจ้างและเบิกจ่ายได้สะดวก มีบุคลากร คือ ครูปฏิบัติการสอน ตลอดจนการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ เรื่องคุณภาพของนักเรียนส่วนใหญ่จะดูที่ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นตัวชี้วัด

เพียงประการเดียว ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ควรจะพิจารณาถึงส่วนต่าง ๆ ได้แก่ พัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจของนักเรียน ความคิดสร้างสรรค์ ความเชื่อมั่นในตัวเอง ความปรารถนา รวมทั้ง การคาดหวังต่าง ๆ รวมทั้งการประพฤติปฏิบัติอย่างเหมาะสม มีจริยธรรม คุณธรรมและค่านิยม ที่ดีงาม ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ดังกล่าว นับเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่สังคมมีความคาดหวังและ มีความต้องการอย่างมาก Mott (1972, p. 373) ได้กล่าวว่า คุณภาพที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน นอกจากจะเป็น ผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการอย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่างๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างสงบสุข องค์กรประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียนนั้น นอกจากปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ อาคารสถานที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการของผู้บริหาร บรรยากาศสิ่งแวดล้อมร่มรื่น สะอาด สวยงาม วัสดุอุปกรณ์ที่เพียงพอและทันสมัยต่อการเรียน การสอนแล้ว บุคคลที่สำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารและครู เป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อประสิทธิผล ของโรงเรียน หากผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็น ถึงความสำคัญของงานวิชาการในโรงเรียนอย่างแท้จริง หาแนวทางส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการ ให้มีคุณภาพเป็นไปตามความคาดหวังของรัฐบาล ผู้ปกครอง และชุมชน สร้างบรรยากาศ ในการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล ครูผู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง พัฒนาความรู้ความสามารถ ของตนเองอยู่เสมอ วางแผนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและ ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ตลอดจนปรับปรุงพฤติกรรมการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความเจริญทางด้านเทคโนโลยีแล้ว เป็นที่เชื่อว่าโรงเรียนนั้นต้องบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดประสิทธิผลในด้านปริมาณและคุณภาพของผู้เรียน

## 2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก (Positive attitude)

หมายถึง มีความคิดเห็น ท่าที ความรู้สึก พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทาง ที่งาม สมเหตุสมผลและสอดคล้องกับความต้องการของสังคม การศึกษานอกจากจะสร้าง ความเจริญให้บุคคลทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ด้านร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง พัฒนาการส่วนต่าง ๆ อย่างเหมาะสมกับวัย ด้านสติปัญญามีความใฝ่รู้ใฝ่เรียน รู้จักคิดวิเคราะห์อย่างมีเหตุผล และ คิดอย่างสร้างสรรค์ด้านสังคม สามารถนำความรู้ความสามารถและทักษะอันจำเป็น เพื่อนำไปใช้ ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมและดีงามแล้ว ทัศนคติจะเป็นผลที่เกิดจากผู้ได้รับการศึกษาครบ

ทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวมาแล้ว ผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมในส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม

3. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน (Adaptability) ในองค์กรต่าง ๆ ประกอบด้วย คนและงาน โรงเรียนซึ่งเป็นองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ย่อมประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ครู อาจารย์ นักเรียนและนักการภารโรง ทำให้เกิดการเรียนการสอนอย่างสมบูรณ์ การจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั้น โรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม การกำหนดนโยบายของโรงเรียนจะต้องสอดคล้องทันสมัยกับความเจริญก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงนโยบายโรงเรียน ไม่ควรยึดตายตัวจนเปลี่ยนแปลงไม่ได้ จะทำให้ล้าสมัย ในขณะที่เดียวกันจะต้องสามารถปรับตัวให้ทันสมัย ทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน ควรมีนวัตกรรม มีสื่อการสอนใหม่ ๆ มีการค้นคว้าพัฒนาสื่ออุปกรณ์การสอนอย่างสม่ำเสมอ ปรับปรุงอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมให้สะดวก ร่มรื่น เพื่อให้เกิดบรรยากาศทางวิชาการ และเกิดบรรยากาศการเรียนรู้ ผู้บริหารและครูจะต้องมีบทบาทสำคัญต่อการไม่หยุดนิ่ง ต้องพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร รูปแบบการบริหารงานและการดำเนินงานต่าง ๆ ให้มีการคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารและครูต้องเป็นนักพัฒนา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ การจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนมีความรู้ เพื่อให้สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขนั้นจะต้องมีเทคนิค วิธีการที่เหมาะสม ครูต้องสร้างกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ทั้งเนื้อหาวิชา และคุณธรรม จริยธรรม มากกว่าที่บอกความรู้หรือสอนหนังสือธรรมดา เพราะวิธีการเรียนรู้หรือกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนจะเป็นวิธีการที่ติดตัวนักเรียน สามารถนำไปใช้ในการประกอบอาชีพ และพัฒนาตนเอง ให้เป็นคนที่มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

4. ความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน (Solving problems) องค์กรต่าง ๆ หรือโรงเรียนย่อมมีรูปแบบในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ การกำหนดรูปแบบการบริหารงานภายในโรงเรียนนั้น แต่ละโรงเรียนจะมีการกำหนดรูปแบบให้เหมาะสมกับขนาดและภารกิจของโรงเรียน แต่ไม่ว่าจะมีรูปแบบการบริหารงานแบบใดก็ตาม ในที่สุดที่เกิดจากการทำงาน บทบาทหน้าที่เป็นส่วนประกอบรองลงมา เพื่อร่วมกันปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การประสานงานเป็นแนวทางของการร่วมมือในการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และเกิดความเรียบร้อยของกิจกรรม คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย การจัดการศึกษาในโรงเรียนเป็นการสร้างคนให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของบุคคลตามแนวทางที่เหมาะสม การบริหารและการจัดการ

ในโรงเรียน จึงควรมีการยืดหยุ่นพอสมควร นับตั้งแต่หลักสูตรควรปรับให้เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น สภาพบุคลากร และทรัพยากรที่มีอยู่ การจัดวิชาต่าง ๆ สำหรับการเรียนการสอน รวมทั้งการจัดกิจกรรมในหลักสูตรและเสริมหลักสูตร ควรจัดให้เพียงพอและหลากหลาย เพื่อให้สอดคล้องกับความสนใจ ความต้องการ ความถนัดของนักเรียนจะช่วยเป็นแนวทางพัฒนาการเรียนรู้อ การปรับตัว บุคลิกภาพของนักเรียนได้อย่างเหมาะสม กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ บางเรื่องเป็นสิ่งที่ล้าสมัยไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน ควรมีการปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น การบริหารและการจัดการนั้น ผู้บริหารมีส่วนสำคัญยิ่งในการดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดความราบรื่น เรียบร้อย เจริญก้าวหน้า ผู้บริหารจึงควรปฏิบัติตนให้เหมาะสม ไม่ควรใช้อำนาจหน้าที่ในทางเผด็จการ ไม่สมควรยึดกฎระเบียบโดยเคร่งครัด สิ่งใดที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ควรมีการยืดหยุ่นบ้าง แต่ต้องไม่ทำให้เสียประโยชน์หรือเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารควรเป็นผู้สร้างความไว้วางใจให้แก่ผู้ร่วมงานให้มีความยอมรับและเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน ไม่ควรวางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา แต่ควรวางตัวเสมือนเป็นเพื่อนร่วมงานเพื่อไม่ให้เกิดช่องว่างซึ่งกันและกัน ควรมีการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยวิธีการต่าง ๆ เช่น การยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัลในบางโอกาส พยายามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือร่วมใจแก่บุคลากรทุกฝ่ายย่อมก่อให้เกิดประสิทธิผลในโรงเรียนได้

สรุปได้ว่าการประเมินผลของโรงเรียน คือ วิธีการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงาน และการดำเนินการอย่างมีหลักการด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ และสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้งระบบได้ รวมทั้งเพื่อให้ทราบว่า การปฏิบัติการกิจของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่

### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและประสิทธิผลของสถานศึกษา**

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงานศึกษา กรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับที่สูงมากและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (อุษณีย์ ลีวีโลกุลรัตน์, 2533) ซึ่งภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง หรือที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กรนั้นเป็นผลมาจากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจากอดีตจนทำให้เกิดทฤษฎีภาวะผู้นำขึ้นหลายทฤษฎี ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ก็มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทั้งนี้การศึกษาภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมของผู้นำใน 2 ลักษณะ พฤติกรรมมุ่งคน และพฤติกรรมมุ่งงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน

ในองค์กร ผลงานวิจัยหลายเล่ม และแนวคิดนักวิชาการด้านการศึกษาหลายท่าน ที่ได้เสนอแนวคิดใหม่เกี่ยวกับผู้นำสำหรับโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่าควรเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Bass, 1998, pp. 603-703) ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะในการมองการณ์ไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา การคล้อย กระจุน ให้เกิดปัญญา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โน้มน้ำหนักใจถูกน้อมทำให้คนและงานทั้งระบบดีขึ้น (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536, หน้า 5) และภักดี โพธิศิริ (2536) ได้ศึกษาปัจจัยด้านเศรษฐกิจสังคมบางประการ และปัจจัยด้านผู้นำกับประสิทธิผลของงานคุ้มครองผู้บริโภค ด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค พบว่า แบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของการดำเนินงานในระดับจังหวัด มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับปานกลาง แต่ในขณะที่เดียวกันที่ระดับอำเภอไม่พบความสัมพันธ์ดังกล่าว นงลักษณ์ ฮวบเจริญ (2543) ได้ศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานของหัวหน้าพยาบาล โรงพยาบาลชุมชน เขต 1 โดยศึกษาภาวะผู้นำตามทฤษฎีระบบ 4 ของลิเคิร์ท พบว่า หัวหน้าพยาบาลส่วนใหญ่มักใช้ภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือในการบริหารงาน และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิจัยยังพบอีกว่า หัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกัน จะมีประสิทธิผลในการบริหารงานแตกต่างกัน โดยหัวหน้าพยาบาลที่ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลในการบริหารงานสูงสุด สำหรับคุณลักษณะและประสบการณ์ด้านบริหารไม่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ สุภชัย โอบารุง (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาทั้งโดยรวมและรายด้าน ซึ่งการบริหารงานองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน และโดยทั่วไปก็เป็นที่ยอมรับกันว่า ทรัพยากรด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการทำงานจะบังเกิดได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529) สอดคล้องกับสิริลักษณ์ สุอังคะ (2549) ได้ศึกษาค้นพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน พบว่า แรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตาม

ประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนแรงจูงใจในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญและกำลังใจ ให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จ ทั้งให้ความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเองและส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย ดังนี้ (สมยศ นาวิกาน, 2531, หน้า 75) 1) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคคลในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม 2) ส่งเสริมการเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี 3) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โรงเรียน 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน 5) ช่วยทำให้การควบคุมดำเนิน ไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตราย ในการทำงาน 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้บุคคลในโรงเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียนเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน 7) ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน 8) แรงจูงใจ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่ง ทรงชัย คงเงิน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ตามการรับรู้ของครูปฏิบัติการสอน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน และพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำสองด้าน เมื่อพิจารณารายด้านเรียงตามลำดับ ความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคล้อย และด้านความสามารถพิเศษ ตามลำดับ พลอยปภัศ ธนกิตต์กรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู ประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของ โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอสนามไชยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน ประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง (0.78) อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนจะมีคุณภาพ มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะการใช้ภาวะผู้นำในการบริหาร เพื่อพัฒนางานให้ดีขึ้น

และภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน กำลังอยู่ในยุคเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันสูง ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างไปกันในการบริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ความรู้ พฤติกรรมของผู้ตามเป็นอย่างไร ต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ที่แตกต่างกันของบุคคลและเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะได้บริหารงาน โรงเรียนประสบผลสำเร็จ และเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

### ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังที่ สมยศ นาวิการ (2531, หน้า 75) ให้ความเห็นว่าผู้บริหารควรปฏิบัติต่อครูผู้ที่ปฏิบัติงานในฐานะสิ่งที่มีชีวิตจิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความพอใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงานและส่งผลต่อความสำเร็จ ทั้งในความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเองและส่งผลต่อความมีประสิทธิผลของโรงเรียนด้วย ดังนี้

- 1) เสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แก่แต่ละบุคคลในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังร่วมร่วมกันของกลุ่ม
- 2) ส่งเสริมการเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ เป็นการสร้างพลังงานด้วยความสามัคคี
- 3) สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน
- 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน
- 5) ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน

ซึ่งผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

- 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์การให้มีความมั่นคง โดยปรับเปลี่ยนหรือปรับตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
- 3) ช่วยประสานระหว่างฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์การอยู่ในระหว่างการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ และ
- 4) ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (นิติมา เทียนทอง, 2544, หน้า 14)

สอดคล้องกับภัทราวดี สุทธิชนกุล (2535, หน้า 279) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีข้าราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการในจังหวัดอุทัยธานี จากผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการส่วนใหญ่จะประเมินว่าประสิทธิผลขององค์การอยู่ในระดับปานกลาง ความเหมาะสมของกฎ ระเบียบข้อบังคับไม่ทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ การประสานงานที่ดีจะทำให้



การทำงานขององค์การมีประสิทธิผล การบริหารโดยยึดตัวบุคคลไม่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ วิธีการบังคับบัญชาไม่ทำให้เกิดประสิทธิผลในองค์การ ค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานจะทำให้เกิดประสิทธิผลต่อองค์การ ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538) ได้ศึกษาเพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถช่วยเสริมประสิทธิผลขององค์การศึกษาธิการจังหวัด โดยรวมที่ดี ด้านการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเป็นบวก และนีสานถ นนท์จุงจิง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าพยากรณ์คิดเป็นร้อยละ 43.20 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ดังที่ ภารดี อนันต์นาวิ (2539) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์การ เพราะเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะใช้หล่อหลอมจิตใจของผู้ปฏิบัติให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน อันก่อให้เกิดพลังสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ต้องการและตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์การ สอดคล้องกับ Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1982, p. 80) ที่ว่าผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว 3) ความเข้าใจในบทบาทของตน สอดคล้องงานวิจัยของพลอยปัทม ธนกิตติ์กรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง (0.78) อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาไม่น่าจะหมายถึงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาและครู ในการช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนการที่ผู้บริหารมีความสามารถในการดำเนินการจัดการศึกษา และความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาในสถานศึกษา มีการดำเนินงานในด้านการวางแผน กำหนดจุดมุ่งหมาย แนวทาง และขั้นตอนการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ มีการจัดโครงสร้าง การแบ่งสายงานออกเป็นฝ่ายต่าง ๆ จัดกลุ่มงานให้เข้าเป็นหมวดหมู่ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งและบุคลากร กำกับดูแล ตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งสามารถแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์และ



เป้าหมายของสถานศึกษา ตลอดจนมีความสามารถในการบูรณาการผสมผสานให้บุคลากร เกิดความพึงพอใจในการทำงานได้ โรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ความทุ่มเทจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็จะทำให้เป็นโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

วัชรภรณ์ มณีวงษ์ (2541) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการโดยจำแนก ตามสายงานของบุคลากร และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา จำนวน 220 คน โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ 3 ด้าน คือ ด้านความอยู่รอด ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความเจริญก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา มีแรงจูงใจในระดับ ปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีแรงจูงใจในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับ คะแนนจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้านความอยู่รอด และด้านความเจริญ ก้าวหน้า เมื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรสาย ข กับบุคลากรสาย ค พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ทุกด้าน และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติของบุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา ระหว่างบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 5 ปี กับบุคลากรที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันทุกด้าน

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียน มัธยมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิภาพ ของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถใน ด้านการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถใน การแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

ทรงวุฒิ แน่นหนา (2542) ได้ศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา

จังหวัดชลบุรี โดยศึกษาการใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร 7 ด้าน คือ พลังอำนาจการให้รางวัล พลังอำนาจบังคับ พลังอำนาจตามกฎหมาย พลังอำนาจบารมี พลังอำนาจ ความเชี่ยวชาญ พลังอำนาจข่าวสาร และพลังอำนาจพึ่งพา ศึกษาาระดับแรงงใจในการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี จำนวน 350 คน โดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษา พบว่า การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตาม ประสบการณ์การบริหาร และแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ แรงงใจในการปฏิบัติงานของครู ปฏิบัติการสอนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในระดับค่อนข้างสูง

ดำรง ศรีอร่าม (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 โดยจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ ครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 367 คน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ผลการศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12 มีพฤติกรรมเป็นแบบมุ่งงาน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหารที่ต่างกัน มีพฤติกรรมของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน มีพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ระดับของแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา มีแรงงใจอยู่ในระดับมากทั้งโดยรวม และแยกเป็นรายด้าน เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ต่างกัน มีแรงงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามขนาดของโรงเรียนที่ต่างกัน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) ทั้งจำแนกตามประสบการณ์ผู้บริหารและขนาดของโรงเรียน

บัญญัติ แสงดี (2543) ได้ศึกษาแรงงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 1) แรงงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ที่ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ของแรงจูงใจของข้าราชการพลเรือนสามัญกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12 พบว่า โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

ชุมพล เปี่ยมศรี (2545) ได้ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความสามารถในการหาภายในโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและรองลงมา ได้แก่ ด้านความสามารถในการพัฒนาให้นักเรียนมีทัศนคติทางบวก ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก จำแนกตามประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียนของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ จำแนกตามจำนวนครูตามเกณฑ์และจำแนกตามวุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สรายุรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาวิสัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกมามากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ การกระตุ่นการใช้ปัญญา

พัคตร์สร สิริบุญยภัก (2548) ได้ศึกษาเรื่อง คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า 1) คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารของสถานศึกษา สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการรักษองค์กร และด้านการวางแผน อยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน คือ ความยืดหยุ่นต่อความจำเป็นพื้นฐาน มีหลักการการบริหารคน หลักการปกครอง การมองการณ์ไกล หลักในการทำงาน ความมุ่งประสงค์ 2) ประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาล จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และความสามารถในการพัฒนาศักยภาพ อยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการผสมผสาน 3) คุณภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

สังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์กันทุกด้าน ทั้งภาพรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บุษราคัญจน์ เป็ดทอง (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 แยกตามขนาดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นข้าราชการครูในอำเภอคลองหาดผลการศึกษา โดยรวม และรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และประสิทธิผลของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และมีความสามารถแก้ไขปัญหาได้มากกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่ และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยรวมและรายด้าน

พูนสุข สุขประยูร (2549) ได้ศึกษาระดับและความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอเมืองชลบุรี โดยรวมกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี ผลการศึกษาโดยรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา และภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำภา ปิยารมย์ (2549) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก จำนวน 375 คน ผลการศึกษาโดยรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และประสิทธิผลของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญสำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออก อยู่ในระดับสูง

นงลักษณ์ เรือนทอง (2550) ได้ศึกษารูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ 1.1) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ 1.2) ผู้บริหารและครูเป็นมืออาชีพ 1.3) การประกันคุณภาพ การตรวจสอบได้ความน่าเชื่อถือ 1.4) สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 1.5) การมีวิสัยทัศน์ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน 1.6) เน้นการเรียนการสอน 1.7) การสอนที่มีวัตถุประสงค์ 1.8) มีความคาดหวังต่อนักเรียนสูง 2) รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่สำคัญ 8 องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้อง เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

บุญโสม ดีเลิศ (2550) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาหัวหน้างานวิชาการและครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและเป็นรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่สอนในโรงเรียนต่างประเภทกันและอยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันรับรู้ถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิติญ์ ปฏิพิมพาคม (2550) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจการเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้านความฉลาดและมีไหวพริบและด้านหลักในการปกครองโรงเรียน 2) องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการผลิต ความสามารถในการพัฒนาเจตคติ ความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Goodson (1985, p. 3543-A) พบว่า ปัจจัยด้านชีวสังคมไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจทั้งจากปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยต้าน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน แต่ผลการวิจัยดังกล่าวขัดแย้งกับผลการวิจัยของ Picard (1986 อ้างถึงใน สายัณห์ ตากมัจฉา, 2546, หน้า 32) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนในรัฐเนบราสก้า พบว่า อายุมีความสัมพันธ์

กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อยจะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่ในโรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง มีแรงจูงใจภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

Ogomaka (1986, p. 3563-A) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

Ray (1987, p. 24-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค่าจ้าง) กับความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา ในวิทยาลัยชุมชนแมสซาชูเซต การวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเพื่อสอบถามเจ้าหน้าที่ฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่าองค์ประกอบสำคัญที่สำคัญที่สุดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ

Randall (1987, p. 21-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงานโครงการศึกษาคู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัย มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงาน ลักษณะของงาน การได้ทำงานตามความสามารถ ได้รับงานที่ทำทายและการยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร เงื่อนไขของงาน

May (1987, p. 21-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของผู้บริหารระดับสูงของโครงการฝึกหัดครู พบว่า ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค่าจ้าง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและได้เสนอข้อคิดเห็นว่า ผู้บริหารระดับอุดมศึกษาควรได้ศึกษาตรวจสอบผลของความพึงพอใจ

Kendrick (1988, p. 1330-A) ได้ศึกษาลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิผลด้วยวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก และต่อมาได้ใช้ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน

การดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

McCurtain (1989, p. 41-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษาและประสิทธิผลของงานตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนในอลาแบมา รัฐแคลิฟอร์เนีย การวิจัยได้ให้ความสำคัญของความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน 8 ประการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถเท่าไรก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากขึ้นเท่านั้น ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถเท่าไร ก็จะส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมากขึ้นเท่านั้น และผู้บริหารนักเรียน ชุมชน รู้ถึงระดับความสามารถของตนเอง

Goodhart (1991, p. 1941-A) ได้ศึกษาลักษณะของโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐที่มี ประสิทธิภาพในด้านวิชาการ ซึ่งทำการวิเคราะห์โดยศึกษาผลผลิตทางการศึกษาของโรงเรียน มัธยมศึกษา ในด้านผลสัมฤทธิ์ทางด้านวิชาการ ความสำเร็จของโรงเรียนและประสิทธิภาพของ การวัดผล พบว่า ความเป็นผู้นำในการจัดการของผู้บริหารควมมีคุณธรรมจริยธรรมของ ครูปฏิบัติการสอน และความเป็นหนึ่งเดียวของสถานศึกษามีความสัมพันธ์ต่อความมีประสิทธิภาพ ของโรงเรียนและส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน

Persons (1993, p. 3071-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารแบบมีส่วนร่วมกับการรับรู้ประสิทธิผลของสถาบันวิทยาลัยชุมชนในรัฐนอร์ทแคโรไลนา โดยศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ที่เป็นผู้บริหาร คณบดี และเจ้าหน้าที่ในวิทยาลัย พบว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสัมพันธ์ อย่างมีนัยสำคัญกับประสิทธิผล และพบว่าระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารไม่มีผลต่อ การรับรู้ในประสิทธิผลของวิทยาลัย จากการศึกษางานที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและภาวะความเป็น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในประเทศต่าง ๆ ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้บริหารองค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การ เพราะลักษณะของภาวะผู้นำนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับ สถานการณ์

Phillips (1993, p. 2317-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะด้านองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อความมี ประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา โดยให้ ครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา 4 คน ใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพการสอนของซูลแมนและซีกส์ ผู้ประเมิน คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผลปรากฏว่า ครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา 3 มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่วนอีก 1 คน มีประสิทธิภาพการสอนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

Bass (1985) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจ



มากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยแบบเชิงรุกและการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ

Koh (1990) ได้ศึกษาความตรงของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรงเรียนมัธยมในลิ่งคิงโปร์ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมลิ่งคิงโปร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลเพิ่มขึ้นแบบมีนัยสำคัญต่อภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งนี้ในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนจากโรงเรียนในการอธิบายความผูกพันต่อองค์การ สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนผลการวิจัยครั้งนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่มีผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียน แต่เป็นผลต่อการปฏิบัติงานของโรงเรียนร่วมกับตัวแปรตัวอื่น ๆ

Tucker (1992) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ

Felton (1995) ได้ศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Bass (1998) ได้ศึกษานำร่อง (Pilot study) ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพของสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษาพบว่า

1. ความพึงพอใจ และประเมินประสิทธิภาพของหน่วยงานตามการรับรู้ของผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าภาวะผู้นำเชิงจัดการ
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับบุคลิกภาพที่ไม่น่าเชื่อถือของผู้นำ การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา การให้รางวัลตามสถานการณ์และการยอมรับความแตกต่างของบุคคลตามลำดับและพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยยึดกฎระเบียบ



Phibin (2001) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูให้โรงเรียนประถมศึกษาในอินเดีย นำ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

Lucks (2001) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลเมือง กล่าวคือ การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

Bankowski (2002) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครูโรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

จากการศึกษาเอกสารทางวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแต่ละบุคคล ทั้งในประเทศและต่างประเทศที่ได้กล่าวข้างต้น ทำให้พิจารณาได้ว่า บุคคลจะปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจและพึงพอใจในงานนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำกับแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาจากการที่ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษาที่เกิดขึ้นนั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎีของแบสและอโวลีโอ อัลเดอร์เฟอร์และมอทท์ โดยกำหนดรายละเอียดที่ครอบคลุมใน 3 องค์ประกอบ โดยเปรียบเทียบกับตัวแปร ซึ่งนำมาใช้เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีรายละเอียดในการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
5. วิธีวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2556 จำนวน 1,096 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขต 1 ประจำปีการศึกษา 2556 จำนวน 285 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มข้าราชการครู จำนวน 285 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามอำเภอ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 6 จำนวนครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

อำเภอ	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
เมืองจันทบุรี	495	129
ท่าใหม่	235	61
นายายอาม	219	57
แก่งหางแมว	147	38
รวม	1,096	285

## เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มี 4 ด้าน จำนวน 31 ข้อ คือ

- 1) ด้านการมีบารมี จำนวน 8 ข้อ
- 2) ด้านการเป็นผู้สร้างแรงศรัทธา จำนวน 8 ข้อ
- 3) ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 8 ข้อ
- 4) ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล จำนวน 7 ข้อ

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มี 3 ด้าน จำนวน 36 ข้อ คือ

- 1) ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด จำนวน 12 ข้อ
- 2) ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ จำนวน 10 ข้อ
- 3) ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า จำนวน 14 ข้อ

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มี 4 ด้าน จำนวน 24 ข้อ คือ

- 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง จำนวน 7 ข้อ
- 2) ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก จำนวน 6 ข้อ
- 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม จำนวน 5 ข้อ
- 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน จำนวน 6 ข้อ

แบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) มีเกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนี้

- 5 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ระดับมาก
- 3 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ระดับน้อย
- 1 หมายถึง การปฏิบัติอยู่ระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การให้คะแนนเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีดังนี้

- 5 หมายถึง แรงจูงใจอยู่ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง แรงจูงใจอยู่ระดับมาก
- 3 หมายถึง แรงจูงใจอยู่ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง แรงจูงใจอยู่ระดับน้อย
- 1 หมายถึง แรงจูงใจอยู่ระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย โดยมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985, p. 64; Bass & Avolio, 1990, p. 15) ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) และประสิทธิผลของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Mott (1972)
2. วิเคราะห์เนื้อหาของทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985, p. 64; Bass & Avolio, 1990, p. 15) ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) และประสิทธิผลของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Mott (1972)
3. ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แบบสอบถามของขวัญตา เกื้อกูลรัฐ (2554, หน้า 137-140) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1985, p. 64; Bass & Avolio, 1990, p. 15) ได้ประยุกต์ใช้แบบสอบถามของสายัณห์ ตากมัจฉา (2546, หน้า 73-77) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้ทฤษฎีของ Alderfer (1972, pp. 507-532) และได้ประยุกต์ใช้แบบสอบถามของสมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 83-91) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของโรงเรียนใช้แนวคิดของ Mott (1972)
4. เสนอแบบสอบถามต่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบข้อรายการคำถามที่มุ่งวัดองค์ประกอบในเนื้อหา และใช้ภาษา ความครอบคลุมในเนื้อหาตลอดจนข้อเสนอแนะอื่น ๆ ให้มีความถูกต้องและชัดเจน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยใช้เกณฑ์ความคิดเห็นสอดคล้องกันกับของผู้เชี่ยวชาญ 3 ใน 5 คน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิมีรายชื่อดังต่อไปนี้
  - 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.2 ดร.สถาพร พฤษพิศกุล อาจารย์ประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.3 นาวาตรี ดร.พงษ์เทพ จิระโร อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.4 ว่าที่ร้อยตรีอานนท์ สุขภาคกิจ อาจารย์พิเศษประจำศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 4.5 นายธีรภัทร ศรีบุญเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดนาซา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญมาพิจารณาความสอดคล้องของแบบสอบถามที่ได้นิยามไว้ในแต่ละตอนและคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.50-1.00 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 31 ข้อ แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 36 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา จำนวน 24 ข้อ

6. เสนอแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาและปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

7.1 การหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) ระหว่างค่าเฉลี่ยรายข้อกับค่าเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Item discrimination) และได้ค่าสหสัมพันธ์ ( $r$ ) คัดเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป นำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจริง และนำแบบสอบถามหาค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ปรากฏว่า มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละตอน ดังนี้

7.1.1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง 0.51 ถึง 0.87 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97

7.1.2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง 0.27 ถึง 0.88 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

7.1.3 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง 0.27 ถึง 0.89 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ จะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการและลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขออนุญาตจากฝ่ายบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล

2. ดำเนินการแจกแบบสอบถาม จำนวน 285 ชุด ให้แก่ครูในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยได้บรรจุของแต่ละชุดมิดชิดพร้อมติดแสตมป์จำหน่ายซองถึงผู้วิจัย เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งคืนตามกำหนด
3. เมื่อผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนทำการตรวจสอบและคัดเลือกแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์ทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป
5. นำผลคำนวณมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์ และให้นำน้ำหนักคะแนนตามที่กำหนด
2. นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปวิเคราะห์ข้อมูลโดยคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยการกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนนที่กำหนดไว้ และเทียบกับเกณฑ์ของบุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว (2535, หน้า 22-25) ดังนี้
  - แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้เกณฑ์และแปลความหมาย ดังนี้
    - 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
    - 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
    - 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
    - 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
    - 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด
  - แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานใช้เกณฑ์และแปลความหมาย ดังนี้
    - 4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
    - 3.51-4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
    - 2.51-3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
    - 1.51-2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
    - 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด
  - แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียนใช้เกณฑ์และแปลความหมาย ดังนี้
    - 4.51-5.00 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด
    - 3.51-4.50 หมายถึง ประสิทธิผลของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

2.51-3.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

1.51-2.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง ประสิทธิภาพของโรงเรียนอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ใช้เกณฑ์ของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2540, หน้า 144) ดังนี้

3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

3.2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.21-0.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

3.3 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.41-0.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

3.4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.61-0.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

3.5 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าต่ำกว่า 0.81 ขึ้นไป ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และการทดสอบสมมติฐานการศึกษาวิจัยครั้งนี้

1. ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์โดยใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และประสิทธิผลของสถานศึกษา สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation)

4. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ใช้วิธีการหาค่าสหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple regression) และการวิเคราะห์สมการถดถอยแบบขั้นตอน (Stepwise regression analysis)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดสัญลักษณ์เพื่อความเข้าใจตรงกันในการวิเคราะห์และนำเสนอข้อมูลการวิจัย ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$	แทน	คะแนนเฉลี่ย
$SD$	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$r$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
$R$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
$b_1$	แทน	ค่าคงของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$b_2$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
		ตัวที่ $i$
$i$	แทน	สัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ ซึ่งพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐานตัวที่ $i$
$S.E.b.$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์
$S.E.est$	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
$X_1$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$X_{11}$	แทน	การเป็นผู้สร้างบาร์มี
$X_{12}$	แทน	การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ
$X_{13}$	แทน	การเป็นผู้กระตุ้นใช้ปัญญา
$X_{14}$	แทน	การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล
$X_2$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
$X_{21}$	แทน	ความต้องการเพื่อความอยู่รอด
$X_{22}$	แทน	ความต้องการมีสัมพันธภาพ
$X_{23}$	แทน	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า
$Y$	แทน	ประสิทธิผลของโรงเรียน
$Y_1$	แทน	ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

$Y_2$	แทน	ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
$Y_3$	แทน	ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับ สิ่งแวดล้อม
$Y_4$	แทน	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน
$\hat{Y}$	แทน	ประสิทธิผลของสถานศึกษาได้จากการพยากรณ์
$\hat{Z}$	แทน	คะแนนมาตรฐานของประสิทธิผลโรงเรียน

### การเสนอผลการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**ตอนที่ 3** ผลการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**ตอนที่ 4** ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี

**ตอนที่ 5** ผลการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 7 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี	4.15	0.58	มาก	2
2. ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ	4.10	0.65	มาก	4
3. ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้ปัญญา	4.12	0.61	มาก	3
4. ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล	4.17	0.64	มาก	1
รวม	4.13	0.59	มาก	-

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามอันดับ คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล  
ด้านการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านการเป็นผู้สร้าง  
แรงบันดาลใจ

ตารางที่ 8 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี

ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือน่าเคารพนายกอง เลื่อมใส ศรัทธา แก่เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่วไป	4.13	0.68	มาก	4
2. ผู้บริหารเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน	4.25	0.70	มาก	2
3. ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน	4.17	0.78	มาก	3
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.38	0.66	มาก	1
5. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลียงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน	4.13	0.72	มาก	5
6. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ ร่วมใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน	4.03	0.70	มาก	7
7. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.08	0.69	มาก	6
8. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่เพื่อนร่วมงาน	4.02	0.66	มาก	8
รวม	4.15	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน และผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่เพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 9 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญ ต่อปัญหาและอุปสรรค	4.02	0.73	มาก	7
2. ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกแก่เพื่อน ร่วมงาน	4.03	0.66	มาก	6
3. ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจ ในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค	4.00	0.76	มาก	8
4. ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตน เพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.11	0.72	มาก	5
5. ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของ ภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ	4.15	0.85	มาก	3
6. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงาน ได้บรรลุเป้าหมาย	4.20	0.79	มาก	1
7. ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ อย่างต่อเนื่อง	4.19	0.76	มาก	2
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ ความไว้วางใจให้เกียรติซึ่งกันและกัน	4.14	0.77	มาก	4
รวม	4.10	0.65	มาก	-

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ  
ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มี  
ความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงาน  
เป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ ส่วนอันดับสุดท้ายคือ ผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงาน

เกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค

ตารางที่ 10 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ	3.94	0.75	มาก	7
2. ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์	4.11	0.68	มาก	4
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจเพื่อหาแนวทาง และวิธีการแก้ปัญหา ที่เกิดขึ้นในองค์กร	4.35	0.69	มาก	1
4. ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า สามารถเอาชนะ อุปสรรคได้ โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน	4.24	0.74	มาก	2
5. ผู้บริหารมีการกระตุ้นการจูงใจและสนับสนุน ความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา	4.16	0.67	มาก	3
6. ในการพิจารณาปัญหา และแก้ปัญหาผู้บริหาร ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน	3.89	0.64	มาก	8
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.10	0.75	มาก	6
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	4.14	0.83	มาก	5
รวม	4.12	0.61	มาก	-

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ

ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อหาแนวทาง และวิธีการแก้ปัญหา ที่ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยความร่วมมือร่วมใจของ ผู้ร่วมงานเกิดขึ้นในองค์กร และผู้บริหารมีการกระตุ้นการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ในการแก้ปัญหา ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ในการพิจารณาปัญหา และแก้ปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 11 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	4.21	0.80	มาก	3
2. ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึง ความแตกต่างความรู้ความสามารถและความเหมาะสม เป็นรายบุคคล	4.11	0.75	มาก	4
3. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม	4.04	0.79	มาก	7
4. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ของแต่ละบุคคล	4.05	0.72	มาก	6
5. ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมในความสามารถ ของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ	4.07	0.77	มาก	5
6. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ใต้บังคับบัญชา	4.24	0.70	มาก	2
7. ผู้บริหารสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเอง เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น	4.44	0.66	มาก	1
รวม	4.17	0.64	มาก	-

จากตารางที่ 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหา

น้อยสามอันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน ดังตารางที่ 12 ถึงตารางที่ 15

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด	4.02	0.51	มาก	3
2. ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ	4.09	0.58	มาก	1
3. ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า	4.06	0.48	มาก	2
รวม	4.06	0.50	มาก	-

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ คือ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด



ตารางที่ 13 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด

ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอกับการดำรงชีพในปัจจุบัน	3.83	0.66	มาก	10
2. ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิ	3.73	0.62	มาก	11
3. ได้รับความสะดวกสบายในด้านที่พักอาศัย	3.65	0.72	มาก	12
4. ได้รับมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบเหมาะสมกับความ ความรู้ความสามารถ	4.03	0.62	มาก	7
5. มีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย	4.07	0.70	มาก	5
6. ได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	4.16	0.74	มาก	3
7. ได้รับหลักประกันด้านความมั่นคง คู่ครองชีวิตและ ทรัพย์สินให้ปลอดภัยในการดำรงชีวิต	4.09	0.58	มาก	4
8. มีความรู้สึกที่มีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู	4.51	0.71	มากที่สุด	1
9. ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยมีหลักเกณฑ์ ที่แน่นอน	4.18	0.75	มาก	2
10. ได้รับพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เงินเดือนมีความยุติธรรม	3.97	0.67	มาก	8
11. ได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อจำเป็นหรือเมื่อเจ็บป่วย	3.93	0.64	มาก	9
12. ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา	4.04	0.76	มาก	6
รวม	4.02	0.51	มาก	-

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ มีความรู้สึกที่มีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่อย่างเพียงพอต่อ

การปฏิบัติงาน ยกเว้นมีความรู้สึกที่มีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ได้รับความสะดวกสบายในด้านที่พักอาศัย

ตารางที่ 14 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ

ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน	4.18	0.75	มาก	3
2. มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา	4.07	0.69	มาก	8
3. ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.08	0.76	มาก	7
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.20	0.60	มาก	2
5. มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.11	0.59	มาก	4
6. ได้รับความยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา	4.10	0.67	มาก	6
7. ได้รับความยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน	4.10	0.68	มาก	5
8. มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน	3.88	0.63	มาก	10
9. ได้รับความปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา	4.01	0.70	มาก	9
10. มีความรู้สึกสบายกายสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.21	0.80	มาก	1
รวม	4.09	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ มีความรู้สึกสบายกายสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน

ตารางที่ 15 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือศึกษาคูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ	4.22	0.73	มาก	3
2. ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ	4.02	0.62	มาก	9
3. ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ	4.05	0.60	มาก	7
4. ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ	4.32	0.69	มาก	1
5. ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.27	0.67	มาก	2
6. ได้ปฏิบัติงานด้านการสอนที่มีปริมาณงานที่เหมาะสม	4.01	0.62	มาก	10
7. ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น	4.02	0.62	มาก	8
8. มีส่วนรวมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง	4.18	0.58	มาก	5
9. ได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.19	0.59	มาก	4
10. ได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ	4.00	0.55	มาก	11
11. มีโอกาสเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.81	0.58	มาก	13
12. มีอิสระในการพิจารณาแก้ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.13	0.60	มาก	6
13. ได้เป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุมสัมมนา กับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น	3.98	0.66	มาก	12
14. ได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยาย ในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาส	3.59	0.69	มาก	14
รวม	4.06	0.48	มาก	-

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายช้อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ ได้ปฏิบัติงาน

ที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยายในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาส

**ตอนที่ 3 ผลการศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา** สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านดังตารางที่ 16 ถึงตารางที่ 20

ตารางที่ 16 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ประสิทธิผลของสถานศึกษา	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง	4.19	0.52	มาก	2
ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก	4.09	0.58	มาก	3
ความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา	4.07	0.56	มาก	4
ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	4.17	0.67	มาก	1
รวม	4.13	0.54	มาก	-

จากตารางที่ 16 พบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกตามลำดับ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

ตารางที่ 17 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ  
ในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง

ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูง	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบเข้าเรียนต่อ ในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา	4.36	0.61	มาก	3
2. นักเรียนชั้นสูงของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ ของหลักสูตร	4.48	0.67	มาก	1
3. ผลของการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการดีขึ้น จากรอบปีที่ผ่านมา	4.10	0.58	มาก	5
4. นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ	4.37	0.66	มาก	2
5. นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง ทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน	3.99	0.68	มาก	6
6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่ โรงเรียนที่กำหนด	3.88	0.59	มาก	7
7. โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.15	0.81	มาก	4
รวม	4.19	0.52	มาก	-

จากตารางที่ 17 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง  
โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ  
นักเรียนชั้นสูงของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร นักเรียนได้ปฏิบัติตาม  
ตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และนักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบเข้าเรียนต่อ  
ในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน  
สูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนที่กำหนด

ตารางที่ 18 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ  
ในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียน ให้มีทัศนคติทางบวก	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ในทุก ๆ ด้าน	4.00	0.68	มาก	5
2. นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย	4.16	0.75	มาก	3
3. นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน	4.16	0.66	มาก	2
4. นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของ โรงเรียน	3.99	0.60	มาก	6
5. โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้อย่างพอเพียง ต่อความต้องการของผู้เรียน	4.01	0.61	มาก	4
6. นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้น ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.24	0.74	มาก	1
รวม	4.09	0.58	มาก	-

จากตารางที่ 18 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวม  
และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ นักเรียน  
ให้ความสนใจใฝ่รู้ นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และมีความกระตือรือร้น  
ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายใน และนักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียน  
ส่วนอันดับสุดท้าย คือ นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียน

ตารางที่ 19 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ ในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา

ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ครูพัฒนางานต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ของโรงเรียน	4.05	0.68	มาก	3
2. ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน	4.11	0.67	มาก	2
3. ครูนำผลจากการวัดผล ประเมินผลมาวางแผน พัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.12	0.65	มาก	1
4. โรงเรียนจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน	4.00	0.55	มาก	4
5. โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	3.99	0.59	มาก	5
รวม	4.07	0.56	มาก	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา โดยรวม และรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก คือ ครูนำผล จากการวัดผล ประเมินผลมาวางแผน พัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน และ ครูพัฒนางานต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ส่วนอันดับสุดท้าย คือ โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ตารางที่ 20 คะแนนเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถ  
ในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	n = 285			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.98	0.66	มาก	6
2. ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์หรือเป้าหมายของโรงเรียน	4.16	0.70	มาก	4
3. ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน	4.25	0.77	มาก	2
4. ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร	4.29	0.79	มาก	1
5. ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ	4.24	0.70	มาก	3
6. ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน	4.13	0.76	มาก	5
รวม	4.17	0.67	มาก	-

จากตารางที่ 20 พบว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน และผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ ส่วนอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตามเป้าหมาย



ตอนที่ 4 การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา/ แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู	ประสิทธิผลของสถานศึกษา (n = 285)									
	Y <sub>1</sub>		Y <sub>2</sub>		Y <sub>3</sub>		Y <sub>4</sub>		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
1. การเป็นผู้สร้างบารมี (X <sub>11</sub> )	0.725	0.000	0.752	0.000	0.762	0.000	0.824	0.000	0.836	0.000
	**		**		**		**		**	
2. การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>12</sub> )	0.733	0.000	0.753	0.000	0.772	0.000	0.817	0.000	0.838	0.000
	**		**		**		**		**	
3. การเป็นผู้กระตุ้นใช้ปัญญา (X <sub>13</sub> )	0.756	0.000	0.748	0.000	0.772	0.000	0.827	0.000	0.845	0.000
	**		**		**		**		**	
4. การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับ ผู้ตามเป็นรายบุคคล(X <sub>14</sub> )	0.720	0.000	0.681	0.000	0.702	0.000	0.784	0.000	0.787	0.000
	**		**		**		**		**	
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X)		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000
	0.771		0.784		0.803		0.859		0.877	
	**		**		**		**		**	
5. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (X <sub>21</sub> )	0.774	0.000	0.759	0.000	0.798	0.000	0.722	0.000	0.827	0.000
	**		**		**		**		**	
6. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (X <sub>22</sub> )	0.837	0.000	0.841	0.000	0.869	0.000	0.817	0.000	0.913	0.000
	**		**		**		**		**	
7. ความต้องการความ เจริญก้าวหน้า (X <sub>23</sub> )	0.831	0.000	0.829	0.000	0.842	0.000	0.772	0.000	0.887	0.000
	**	0.000	**	0.000	**	0.000	**	0.000	**	0.000
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครู(X <sub>2</sub> )	0.851		0.847		0.875		0.807		0.916	
	**		**		**		**		**	

\*\*p < .01

จากตารางที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูงมากกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับสูงทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งอยู่ในระดับความสัมพันธ์กันในระดับสูง

**ตอนที่ 5** ผลการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตารางที่ 22 อำนาจพยากรณ์และตัวพยากรณ์ และคัดเลือกตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด จากตัวแปรทั้ง 7 ตัวแปร ที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ลำดับที่	ตัวพยากรณ์	R	R <sup>2</sup>	เปอร์เซ็นต์การทำนาย
1	$X_1$	0.924*	0.853	85.3
2	$X, X_2$	0.926*	0.857	85.7

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 22 พบว่า ปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.924 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ( $Z$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ 0.926 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัจจัยทั้ง 2 ตัวแปร ร่วมกันสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ร้อยละ 85.70

เพื่อการสร้างสมการพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จากปัจจัยที่มีอำนาจพยากรณ์ที่ดีที่สุด จึงได้เสนอค่าสัมประสิทธิ์ของตัวพยากรณ์ ( $b_1$ ) รวมทั้งค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ( $R$ ) จากนั้นจึงทดสอบความเป็นเส้นตรงของคะแนนจากตัวเกณฑ์ และตัวพยากรณ์ โดยใช้วิธีวิเคราะห์ความแปรปรวน หรือ  $F$ -test ดังปรากฏในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 การวิเคราะห์ความแปรปรวนในการหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

แหล่งความแปรปรวน	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F<sub>1</sub></i>	<i>p</i>
สามารถถอดออก	1	68.310	68.310	842.747*	0.000
ความคลาดเคลื่อน	283	11.778	0.042		
รวม	284	80.088			

\*\**p* < .01

จากตารางที่ 23 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 24 ค่าสถิติของตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดที่ใช้พยากรณ์ประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตัวพยากรณ์	<i>b</i>	<i>S.E.b</i>	<i>B</i>	<i>t</i>	<i>p</i>
$X_1$	0.147	0.024	0.163	2.711**	0.000
$X_2$	0.980	0.054	0.773	12.857**	0.000
ค่าคงที่ ( $b_0$ )	0.195	0.099		1.553**	0.000

$R = 0.926, R^2 = 0.857, S.E.est = 0.064$

\*\**p* < .01

จากตารางที่ 24 พบว่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณในรูปคะแนนดิบของตัวพยากรณ์ทั้ง 2 ตัว มีค่าดังนี้ ในตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_1$ ) มีค่าเป็น 0.147 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ( $X_2$ ) มีค่าเป็น 0.820 และตัวแปรทั้งสอง สามารถทำนายประสิทธิผลของประสิทธิผลสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 นอกจากนั้นค่าคงที่มีค่าเป็น 0.195 และมีนัยสำคัญทางสถิติ .01

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ได้สมการพยากรณ์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ที่ดีที่สุดในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.153 + 0.147 (X_1) + 0.980 (X_2)$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = 0.163 X_1 + 0.773 X_2$$

เมื่อนำค่าสถิติต่าง ๆ มาสร้างสมการพยากรณ์ได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาได้

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 285 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3 ด้าน คือ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปหาความเที่ยงตรง โดยเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน พิจารณาให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงและนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง 0.51 ถึง 0.87 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.97 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง 0.27 ถึง 0.88 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง 0.27 ถึง 0.89 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple regression) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Stepwise multiple regression analysis)

### สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 สรุปสาระสำคัญของผลการศึกษาได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นใช้ปัญญา และด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน และผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจ งานเป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารมีการกระตุ้นการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองเข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็น

ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ดังนี้ คือ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอดตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผล ได้ดังนี้

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ มีความรู้สึกที่มีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน และได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่อย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ยกเว้น มีความรู้สึกที่มีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู อยู่ในระดับมากที่สุด

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ดังนี้ คือ มีความรู้สึกสบายกายสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน และมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

2.3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนจากมากไปหาน้อย ตามลำดับ ดังนี้ คือ ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

ตามลำดับ เมื่อพิจารณาแต่ละด้านสรุปผลได้ ดังนี้

3.1 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ นักเรียนชั้นสูงของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร นักเรียนได้ปฏิบัติกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ และนักเรียนระดับชั้นสูงสุด สามารถสอบเข้าเรียนต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา

3.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษา แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน และนักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย

3.3 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ ครูนำผลจากการวัดผล ประเมินผลมาวางแผน พัฒนาเพื่อจัดกิจกรรม ให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ครูปรับปรุง พัฒนาการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน และครูพัฒนางานต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน

3.4 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ เรียงอันดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ดังนี้ คือ ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน และผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = 0.153 + 0.147 (X_1) + 0.980 (X_2)$$

หรือในรูปสมการคะแนนมาตรฐานดังนี้

$$\hat{Z} = 0.163 X_1 + 0.773 X_2$$

## อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ซึ่งผลการวิจัยสามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มีนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการจัดประชุม จัดอบรมสัมมนา การศึกษาดูงานอย่างสม่ำเสมอ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2556) ตลอดช่วงของการบริหารสถานศึกษาที่ผ่านมา ผู้บริหารย่อมพบกับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาไม่ว่าด้านใดด้านหนึ่งหรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งและเกิดขึ้นเสมอ ประเด็นสำคัญที่ควรพัฒนาก็คือ การเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นอย่างมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือหรือไม่ มีการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงนั้นอย่างไร ที่จะนำไปสู่การก้าวไปข้างหน้า ด้วยการเปลี่ยนแปลงตามจุดหมายหรือตามความคาดหวังด้วยความราบรื่นมากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2553, หน้า 14) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass (1985) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเกิดความเลื่อมใส ศรัทธา และจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยินดีในการทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้นิเทศ หรือให้การแนะนำช่วยเหลือ และชี้แนะ กระตุ้นเตือนให้ครูคิดริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น และสามารถสร้างทีมงานในการทำงานของครู เพื่อให้ทำหน้าที่ที่มอบหมายได้อย่างดีที่สุดในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญโฮม ดีเลิศ (2550) ที่ได้ศึกษาการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก กอบศักดิ์ มูลชัย (2554) ได้ศึกษาการศึกษาภาวะ

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน และสามารถสรุปอภิปรายเป็นประเด็นสำคัญรายด้าน ดังนี้

1.1 การเป็นผู้สร้างบารมี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้างรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นให้มีความสำเร็จ โดยพัฒนาศักยภาพตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ ด้วยการแสวงหาความรู้ด้านเทคโนโลยีและยังรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งถือเป็นแบบอย่างที่ดีทำให้พนักงานเกิดความศรัทธา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการประชุมผู้บริหารสถานศึกษาทุกเดือน สพฐ. มีการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1, 2556) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Bass and Avolio (1991) กล่าวว่า ผู้นำประพฤติกรรมเป็นแบบอย่างเพื่อให้เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้พนักงานปฏิบัติตาม ซึ่งจะส่งผลให้ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ ทั้งนี้จะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในส่วนของโรงเรียน แสดงให้เห็นว่าครูที่ปฏิบัติงานมีความพอใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จทั้งให้ความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเองและส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย และสมยศ นาวิการ (2531) กล่าวว่า การเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แต่ละบุคคลในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม ส่งผลให้เกิดความสามัคคีธรรมในหมู่คณะยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานโรงเรียน เป็นการเกื้อหนุนและจูงใจให้บุคคลในโรงเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน จึงเห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาช่วยให้ครูที่ปฏิบัติในโรงเรียนมีความพึงพอใจ และเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับ

งานวิจัยของนพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของผู้บริหาร ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านความมีบารมีอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับ สรินรัตน์ มุสิกการกุล (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2 ด้านความมีบารมี อยู่ในระดับมาก ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 ด้านความมีบารมี อยู่ในระดับมาก กอบศักดิ์ มูลชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพ การสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านความมีบารมี อยู่ในระดับมาก กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี อยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ คือ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง และผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญ ของภารกิจ งานเป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ ทั้งนี้แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเชื่อมั่น ครูที่ปฏิบัติงานว่ามีความคิดสร้างสรรค์ และให้ความสำคัญต่อภารกิจงาน ส่วนหนึ่งมาจากสัมพันธภาพที่ดีของครูที่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของภารดี อนันต์นารี (2555) กล่าวว่า ผู้บริหาร มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พบหรือสร้างสัมพันธภาพต่อกัน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากการส่งเสริม การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากผู้บริหารควรเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ผู้ร่วมงาน มีความเข้มแข็งทำตัวเองให้เป็นตัวอย่างที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชาญชัย อาจิณสมภาร (2543) กล่าวว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุน ความร่วมมือ ทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นตัวอย่าง และยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของ บัณฑิตบุคคล ทั้งนี้ต้องมีความเชื่อมั่นในผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Tichy and Vanna (1990) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ควรมีความเชื่อมั่นในบุคคล พยายามที่จะให้อำนาจกับคนอื่น ๆ แทนที่จะใช้วิธีเผด็จการอย่างเดียว ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กร อยู่รอดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bennis and Nanus (1985) กล่าวว่า ผู้นำทางด้าน การตัดสินใจและการกระทำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรักษาไว้ที่ค่านิยมวัตถุประสงค์ของ วิสัยทัศน์ใหม่ การยอมรับเห็นชอบ และผูกพันต่อวิสัยทัศน์ รวมทั้งควรมีหลักการและพฤติกรรม

การทำงานที่สม่ำเสมอ การยอมรับต่อค่านิยมของผู้ทำงานและแสวงหาวิธีการที่ใช้กระตุ้นพฤติกรรม  
 การทำงานของพวกเขาที่ขัดต่อค่านิยม ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยนี้ผู้วิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด  
 เกี่ยวกับผู้บริหารสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและ  
 อุปสรรค ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงผลักดันเพื่อเป็นแรงเสริมให้กับครูได้ร่วมกันแก้ไขปัญหา  
 ในงานที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Tichy and Vanna (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ  
 การเปลี่ยนแปลงควรมีความเชื่อมั่นในคุณค่าเป็นแรงผลักดัน โดยการปลุกฝังให้ลูกน้องเชื่อมั่น  
 ในคุณค่าที่ดี เพื่อให้เกิดแรงผลักดันในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง สามารถทำงานได้ตาม  
 ความต้องการความสำเร็จโดยผู้บริหารควรมอบหมายงานที่ท้าทาย การมอบหมายความรับผิดชอบ  
 ในงานการให้อิสระมากขึ้นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของภารดี อนันต์นาวี (2555)  
 กล่าวว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมความสมบูรณ์ทั้งกำลังกายและกำลังใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหาร  
 จึงควรเสริมแรงใจให้กับครูของโรงเรียน โดยให้ครูเห็นคุณค่าของงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน  
 แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานด้วยความเต็มใจ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์  
 ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภกิจ สานุสดี (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ  
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน  
 ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ระดับมาก  
 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก นพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545)  
 ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหาร ของครูผู้สอน  
 ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับ  
 มาก และสอดคล้องกับสรินรัตน์ มุสิกการยกุล (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ฉะเชิงเทรา เขต 2 ด้านความการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ขวัญชัย พูลเจริญ (2548)  
 ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก กอบศักดิ์ มูลชัย  
 (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพ  
 การสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้าง  
 แรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก ต้วน จาว หยาง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของอธิการบดีและ  
 วัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ ในกำกับ  
 มหาวิทยาลัยบูรพา ศึกษารายงาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน พบว่า ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
 อยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อหาแนวทางและวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน และผู้บริหารมีการกระตุ้นการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา จากการศึกษาผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน การส่งเสริมกิจกรรมการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของภารดี อนันต์นวี (2555) อธิบายว่า ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พบหรือสร้างสัมพันธภาพต่อกัน ทั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากการส่งเสริมการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งผู้บริหารควรเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลงในการส่งเสริมความร่วมมือ การทำงานโดยมุ่งเน้นความสามัคคี จึงเห็นว่าการสนับสนุนให้คนในองค์กรร่วมมือกันทำงานจะช่วยให้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของชาญชัย อัจฉินสมาจาร (2543) อธิบายว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จต้องสนับสนุนความร่วมมือ การจัดโครงสร้างการทำงานที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yukl and Fleet (1992) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำควรริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ คือ การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมในการทำงานเป็นทีม จึงเห็นว่าการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมจะช่วยครูที่ปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลกับโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสมยศ นาวิกาน (2531) ที่อธิบายว่าการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานให้แต่ละบุคคลในโรงเรียน เป็นการสร้างพลังรวมร่วมกันของกลุ่ม สร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะ สร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ปฏิบัติงานโรงเรียน ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ช่วยทำให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น และเกื้อหนุนและจูงใจให้บุคคลในโรงเรียนเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ ในโรงเรียน เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่ผู้ปฏิบัติงานและโรงเรียน ทำให้เกิดศรัทธา และความเชื่อมั่นในโรงเรียนที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เกิดแรงจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน และทำให้เกิดประสิทธิผลของโรงเรียน ทั้งนี้จากการศึกษาผู้วิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การพิจารณาปัญหา และแก้ปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ผู้วิจัยจึงเห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องพัฒนาตนให้เป็นผู้ผ่านการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass (1998) ที่อธิบายผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การใช้ทักษะกระตุ้นพนักงานให้เกิดปัญญา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหาร

ของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านการกระตุ้นการใช้ ปัญญาอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับสรินรัตน์ มุสิกการยกุล (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก กอบศักดิ์ มุลชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก สมศักดิ์ วิไลแก้ว (2552) ได้ทำการศึกษาวิจัย ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ คือ ผู้บริหารสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเองเข้ารับการอบรม พัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้อง พัฒนาความรู้อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1998) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีลักษณะในการมองการณ์ไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้า เผชิญปัญหา การคล้อยใจ กระตุ้นให้เกิดปัญญา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล โน้มโน้มจิตใจลูกน้อง ทำให้คนและงานทั้งระบบดีขึ้น และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน ขึ้นอยู่กับการพัฒนาความรู้ความสามารถ โดยวางแผน การพัฒนาการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม โดยยึดกระบวนการและนักเรียนเป็นศูนย์กลางของ การเรียนการสอน ตลอดจนปรับพฤติกรรมการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความเจริญ ทางด้านเทคโนโลยี และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้สามารถปรับตัว ให้ทันสมัยทันความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เมื่อพิจารณาต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าผลสรุปการวิจัยนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม ดังนั้น ผู้บริหาร ควรให้ความสำคัญต่อการปกครองโดยใช้หลักความเป็นธรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1991) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มี ศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ในการบริหารงานเพื่อให้ครูและผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกที่ดีต่อ การบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนพพงศ์ เกิดแจ้ง (2545) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหาร ของครูผู้สอน



ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับสรินรัตน์ มุสิกการยกุล (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ขวัญชัย พูลเจริญ (2548) ได้ศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของผู้บริหารโรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก กอบศักดิ์ มุลชัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมาก ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะ ผู้นำด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับคำนิง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเล ตะวันออก พบว่า ภาวะผู้นำด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรอบนโยบายการจัดการศึกษาของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ภายใต้แนวคิด “คนสำเร็จ คุณภาพเด็กคือเป้าหมาย” จึงทำให้ผู้บริหารของโรงเรียนในจังหวัดจันทบุรี ได้ให้ความสำคัญต่อการบริหารบุคคลทุกชั้นตอนตั้งแต่การสรรหา การบำรุงรักษา การให้โอกาสพัฒนา ตนเอง การสนับสนุนให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า และการให้รับบำเหน็จบำนาญ ความดี ความชอบและในเรื่องของการบำรุงรักษาบุคลากร จะเป็นการสร้างความพึงพอใจในให้บุคลากร เกิดความเชื่อมั่นและเลื่อมใสศรัทธาในหน่วยงาน อันจะเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะเป็น แรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับแนวคิดของสายัณห์ ตากมัจฉา (2546, หน้า 16) ที่กล่าวว่า หัวใจสำคัญในความสำเร็จของโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารใน การจูงใจให้ครูทำงานอย่างเต็มความสามารถ วิธีการที่ผู้บริหารจะผสมผสานจิตใจของผู้ร่วมงาน ให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้ลุล่วงไปนั้นมีอยู่หลายวิธี แต่วิธี

ที่ได้รับความสนใจและได้รับความนิยมนามากวิธีหนึ่งก็คือ การสร้างแรงจูงใจ การสร้างแรงจูงใจมีอยู่หลายวิธี จึงควรเลือกให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แต่ละโอกาส เพราะการสร้างแรงจูงใจนั้นต้องสร้างให้ตรงกับความต้องการของผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารที่รู้จักสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องจะทำให้ทำงานด้วยความเต็มใจและสามารถทำงานสำเร็จลุล่วงและบรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของค้ำรง ศรีอร่าม (2543) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษามีแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ดังนี้ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมากที่สุด เกี่ยวกับความรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู รองลงมา ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน อันดับที่สาม คือ ได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาพบว่า สอดคล้องกับทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow, 1970) กล่าวว่า ความต้องการของมนุษย์ ในความต้องการขั้นพื้นฐาน หากได้รับการตอบสนองก็จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในตัวสมาชิกขึ้นมา ปัจจัยที่องค์การสามารถตอบสนองความต้องการระดับนี้ คือ การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ความต้องการด้านความปลอดภัยเกี่ยวกับความมั่นคงความปลอดภัยที่ได้รับการตอบสนองด้านร่างกายหรือมีปัจจัยสี่อย่างเพียงพอ และต้องมีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย และยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีของ Vroom (1964) ได้ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจที่มีประสิทธิภาพที่พนักงานมีเป้าหมายที่ต้องการ ประการหนึ่ง คือ ความมั่นคงในอาชีพ ทั้งนี้เนื่องจากการได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานอย่างต่อเนื่องด้วยความมั่นคง จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกได้รับความมั่นคงในการดำเนินชีวิต ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Alderfer (1972) กล่าวว่า ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ความต้องการเพื่อความอยู่รอดที่มนุษย์ใช้ในการดำรงชีวิตอยู่ได้ การได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ สภาพการทำงานที่มั่นคง หรือการได้รับเงินโบนัส การได้รับสวัสดิการที่ดี รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี ทั้งนี้ครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษารัตนบุรี เขต 1 เป็นข้าราชการจึงมีความมั่นคงในด้านการงาน จึงทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงในอาชีพมากที่สุด นอกจากนี้ในส่วนของ การได้รับการตอบสนองอื่น ๆ คือ การได้รับการประเมินผลที่เป็นธรรม การได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานที่ดีและครบครัน เมื่อพิจารณาจากผลการวิจัย ผู้วิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ได้รับความสะดวกสบายในด้านที่พักอาศัย ซึ่งแสดงว่าครูต้องการได้รับความสะดวกในด้านที่พักอาศัยมากกว่าด้านอื่น ทั้งนี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Alderfer (1972)



กล่าวว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง คือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยไป ความต้องการประเภทนั้นจะคงมีอยู่สูง เช่น ครูผู้สอนได้รับการตอบสนองด้านสวัสดิการที่อยู่อาศัยจากโรงเรียนน้อย ความต้องการด้านที่พักอาศัยจะอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ทั้งนี้ในส่วน of สถานที่พักอาศัย เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งทางโรงเรียนควรหาวิธีในการช่วยเหลือครูเรื่องที่อยู่อาศัย เพื่อช่วยเหลือครูที่ปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสายัณห์ ตากมัจฉา (2546) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า ด้านด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในสามอันดับแรก ได้แก่ ส่วนใหญ่มีความรู้สึกสบายกายสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน รองลงมา มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน อันดับที่สาม คือ มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน จากการศึกษาวิจัยนี้แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนมีประสิทธิผลในการบริหารงานมาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Caplow (1964) กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การควรวัดจากตัวแปร ประการหนึ่งคือ ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลสำเร็จขององค์การ และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ Parson (1960) ได้เสนอความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การ โดยพิจารณาจากการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม และแนวคิดของ Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถในการปรับเปลี่ยน การบรรลุเป้าหมาย ความพึงพอใจ และความสนใจในชีวิต ซึ่งล้วนแล้วแต่ส่งเสริมให้ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีแรงจูงใจในระดับมาก และส่งผลให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผลมากขึ้นเช่นกัน ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ยังพบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ดังนั้น โรงเรียนควรมุ่งเน้นพัฒนาการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียนและครูกับชุมชนมากขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ครูได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกับชุมชน จะทำให้ครูมีแรงเสริมในการทำงานที่ต้องอาศัยชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมได้มากยิ่งขึ้น สมภพ แซ่โก (2551, หน้า 76) พบว่า ครูโรงเรียนคาทอลิกสังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี จังหวัดสระแก้ว มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาสมศักดิ์ เสน่หา (2548, หน้า 75) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโสธรวราราม จังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สอดคล้องกับสายัณห์ ตากมัจฉา (2546) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ รองลงมา ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ อันดับที่สาม คือ ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน แสดงให้เห็นว่าผลการวิจัยนี้ พบว่า ครูผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถตรงตามหน้าที่งานที่ปฏิบัติ ซึ่งเป็นการมอบหมายงานที่เหมาะสม ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของภารดี อนันต์นารี (2555) กล่าวว่า การเกิดแรงจูงใจโดยทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในงาน เช่น การกำหนดให้มีการโยกย้ายงาน แลกเปลี่ยนงานหรือความรับผิดชอบในงานของบุคคลให้เหมาะสม การมอบหมายงานที่ท้าทาย การมอบหมายความรับผิดชอบในงาน การให้อิสระมากขึ้นในการทำงาน เป็นต้น ทั้งนี้การมอบหมายงานจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับผู้ปฏิบัติงานที่จะสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McClelland (1961) กล่าวว่า บุคคลมุ่งที่จะทำงานที่ตนเองรับผิดชอบ หรือได้รับมอบหมายให้เกิดผลสำเร็จ ต้องเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีความกระตือรือร้นสูง มีความมุ่งมั่นต่องาน มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้สิ่งสำคัญประการหนึ่งคือผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความเข้าใจเป้าหมายของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Vroom (1970) กล่าวว่า การทำความเข้าใจถึงเป้าหมายของแต่ละบุคคลและเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความพยายาม และผลของการปฏิบัติงาน เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลของการปฏิบัติงานและรางวัลที่ได้รับ และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างรางวัลที่ได้รับ และความพึงพอใจที่มีต่อเป้าหมายของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากผู้นำเข้ามาช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Daft (2005) ที่อธิบายว่า ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น จึงเห็นว่าการปฏิบัติงานจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่จะต้องใช้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติงานยินดีปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือเป้าหมายขององค์กร โดยได้รับสิ่งจูงใจ ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัยยังพบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยายในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงจำเป็นต้องพัฒนากิจกรรมการมีส่วนร่วมกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555) ที่อธิบายว่า โรงเรียนควรส่งเสริมความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งนี้ผู้วิจัย

จึงเห็นว่าโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ โดยจัดส่งครูไปบรรยายให้ความรู้ในพื้นที่ หรือการจัดกิจกรรมชุมชนแบ่งปันความรู้ให้กับสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนิสากร สุชะกาตี (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนอนุบาลชลบุรี โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ สายัณห์ ดากมัจฉา (2546) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดระยอง พบว่า ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า อยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประกอบด้วย มีผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการบริหารงาน ด้านการวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนที่เป็นระบบ รวมถึงมีทักษะในการแก้ปัญหา มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ตั้งใจ ทুম่เทในการพัฒนา นักเรียนให้มีความรู้ มีทักษะในการเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ ดูแลในด้านความประพฤติปฏิบัติตนของนักเรียนอย่างใกล้ชิด และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Mott (1972) ได้ระบุว่า การที่สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด พิจารณาได้จากความสามารถในการผลิตนักเรียน ที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ความสามารถในการพัฒนา นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาความสามารถในการแก้ปัญหาภายในภายในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริลักษณ์ สุอังคะ (2548, หน้า 118) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเล พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเนื่องด้วย ดังนี้

3.1 ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ดังนี้ ส่วนใหญ่ นักเรียนชั้นสูงของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ของหลักสูตร รองลงมา นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ อันดับที่สาม คือ นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบเข้าเรียนต่อในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนมีนักเรียนที่จบหลักสูตรตามหลักเกณฑ์ ทั้งนี้ส่วนหนึ่งเกิดจากแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555) ที่ได้กำหนดเป้าประสงค์ของโรงเรียนไว้ว่า นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร โดยมีครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ และส่วนหนึ่งเกิดจากโรงเรียนทุกแห่งมีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็ง และผลการผ่านเกณฑ์การประเมินพบว่าคุณภาพการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพผู้เรียน (Nation test: NT) และผลการทดสอบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (Ordinary national educational test: O-NET) ซึ่งพบว่าผลการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของปีการศึกษา 2553 กับปีการศึกษา 2554 มีผลต่างซึ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเพิ่มสูงขึ้น ทั้งนี้จากการศึกษาวิจัย พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ที่โรงเรียนที่กำหนด แสดงว่านักเรียนส่วนใหญ่เรียนผ่านเกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าเรียนสูงกว่าเกณฑ์ ทั้งนี้จากการศึกษาเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในแต่ละระดับ ส่วนใหญ่มีเกณฑ์การเรียนที่สูงมากขึ้นกว่าปีก่อนแสดงให้เห็นว่านักเรียนผลการเรียนในระดับที่สูงขึ้น เมื่อพิจารณาพบว่า สอดคล้องกับแนวคิดของอัมภา ปิยามย์ (2549) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนส่งผลให้ครูเกิดความพึงพอใจในการทำงานการปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การส่งเสริมความพึงพอใจให้กับครูผู้สอน เป็นแนวทางหนึ่งที่จะส่งเสริมพัฒนาการเรียนให้กับนักเรียนของสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อให้มีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่อยู่ในเกณฑ์ที่สูงขึ้นได้ และสามารถมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงกว่าเกณฑ์ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง อยู่ในระดับมาก

3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ดังนี้ ส่วนใหญ่นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้ และมีความกระตือรือร้นต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน รองลงมา นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียน อันดับที่สาม คือ นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย ทั้งนี้ส่วนหนึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเกิดจากการปลูกฝังค่านิยมให้กับนักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกเกี่ยวกับการใฝ่รู้และกระตือรือร้นต่อการเรียนรู้ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าประสงค์ของสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555) ที่อธิบายว่า นักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ ตามมาตรฐานของหลักสูตรที่เกิดจากการเรียนรู้ การส่งเสริมความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษา และส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทั้งนี้ผู้เรียนสามารถมีทัศนคติทางบวกส่วนหนึ่งเกิดจากการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมของโรงเรียนได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ Hoy and Miskel (1991) กล่าวว่า การวัดประสิทธิผลขององค์กรขึ้นอยู่กับการพัฒนาให้นักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี และแนวคิดของ Parson (1960) กล่าวว่า ความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรโดยพิจารณาจากการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม และการบรรลุเป้าหมาย แนวคิดของ Mott (1972) กล่าวว่า ปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนนั้นมีนักเรียนเข้าเรียนปริมาณมาก และคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์สูง โดยดูจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความสามารถในการศึกษาในสถาบันชั้นสูงได้เป็นจำนวนมาก ซึ่งคุณภาพที่เกิดกับผู้เรียนนั้นเกิดจากผู้ที่มีความสนใจในการศึกษาเล่าเรียน มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ อย่างยอดเยี่ยม มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงเป็นที่น่าพอใจแล้ว ยังมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และคุณธรรมต่าง ๆ ที่พึงปรารถนาให้เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และอยู่ในสังคมได้อย่างสงบสุข องค์กรประกอบต่าง ๆ ในการสร้างเสริมประสิทธิผล ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพของนักเรียน ซึ่งความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก จะเห็นได้จากท่าที ความรู้สึก พฤติกรรมของผู้ที่ได้รับการศึกษา แสดงออกในทางสมเหตุสมผล และสอดคล้องกับความต้องการของสังคม เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ได้อย่างมีความสุข และด้านจิตใจ รู้จักเหตุผล มีวินัย คุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมและดีงาม ซึ่งจากผลการวิจัยนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียน ทั้งนี้ผู้วิจัยเห็นว่าควรส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของปาลิกา นิธิประเสริฐกุล (2547) กล่าวว่า ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนตลอดจนความสามารถในการบูรณาการการผสมผสาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้ตั้งไว้ และยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Mott (1972) กล่าวว่าผู้ที่มีทัศนคติทางบวกจะเป็นผู้ที่มีความรู้สึกและแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมในส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือถดถอยหนีสังคม และจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียนได้อย่างครบถ้วนเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและ

รายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก อยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในสามอันดับแรก ดังนี้ ส่วนใหญ่ครูนำผลจากการวัดผลประเมินผล มาวางแผน พัฒนาเพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รองลงมา ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน อันดับที่สาม คือ ครูพัฒนางานต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน ซึ่งผู้วิจัย เห็นว่าการวัดประเมินผลเป็นไปตามเกณฑ์การประเมินเนื่องจากครูมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับนโยบายของโรงเรียน เมื่อพิจารณาแล้วเห็นว่าสอดคล้องกับแนวคิดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555) ที่อธิบายว่าเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียน มีคุณธรรมนำความรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยทางโรงเรียนจะจัดส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่ประชากรวัยเรียนอย่างทั่วถึง ให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม นำความรู้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและพัฒนาสู่มาตรฐาน ซึ่งนักเรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานของหลักสูตร และมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร และการเรียนรู้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตาม ศักยภาพ ส่งเสริมความเข้มแข็งในการบริหารจัดการศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน โดยใช้กลยุทธ์ในการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาทุกระดับและส่งเสริมความสามารถทาง เทคโนโลยี ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ขอค้นพบจากงานวิจัยครั้งนี้ โดยพบว่าค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ โรงเรียน จัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ดังนั้น ทางโรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษาและสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน สมโชค โพธิ์งาม (2550, หน้า 9) กล่าวว่า ความสำเร็จของโรงเรียนที่สามารถทำหน้าที่ให้บรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ทั้งนี้ เกิดจากประสิทธิภาพของผู้บริหารที่สามารถใช้ความรู้ความสามารถและ ประสบการณ์ในการบริหารเพื่อโน้มน้าวให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ฉันทลาวัลย์ สารสุข (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก



สอดคล้องกับสมบัติ บุญเกิด (2548, หน้า 51) พบว่า ผู้บริหารและครูพยายามปรับปรุงเปลี่ยนแปลงรูปแบบ การบริหารงานและการดำเนินการต่าง ๆ ให้มีความคล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ ผลชล (2551, หน้า 75) ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาตามทัศนของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี พบว่า ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนอยู่ในระดับมากท อาจเป็นเพราะครูสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการปรับหลักสูตรให้ทันต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง สอดคล้องสมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3.4 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนี้ ส่วนใหญ่ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในโอกาสอันควร รongลงมา ผู้บริหารให้การยอมรับ และมีความเอื้ออาทรต่อผู้ร่วมงาน อันดับที่สาม คือ ผู้บริหารและครูปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสำคัญ จึงเห็นได้ว่าองค์กรจะพัฒนาได้นั้น โดยขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งผู้บริหารควรมุ่งเน้นการสร้างขวัญ กำลังใจ เพื่อจูงใจให้คนทำงานให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายคน ได้แก่ Fiedler (1967) กล่าวว่า ประสิทธิภาพคือการที่กลุ่มสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลของกลุ่มสตีร์ (Steers, 1977) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ คือ การที่ผู้นำได้ใช้ความสามารถในการแยกแยะการบริหารและการใช้ทรัพยากรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เบนนิส (Bennis, 1971) กล่าวว่า ความสามารถในการปรับตัวเปลี่ยนแปลงพัฒนาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และความสามารถในการประสานสัมพันธ์ของสมาชิกในโรงเรียนเพื่อรวมพลังให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ในการปฏิบัติภารกิจ ทั้งนี้ผู้บริหารสามารถให้แรงเสริมกับครูที่ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถใช้แนวคิดของการ์ดี อนันต์นาวี (2555) กล่าวว่า การส่งเสริมความสมบูรณ์ทั้งกำลังกายและกำลังใจของพนักงาน มีหลายวิธี เช่น การส่งเสริมให้พนักงานดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์ การสร้างความมั่นคงด้านการเงินแก่พนักงาน เช่น การเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้พบหรือสร้างสัมพันธ์ภาพต่อกัน ก่อให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันขึ้นในงาน เช่น การจัดกิจกรรมวันครอบครัว (Family day) จัดกิจกรรมให้ผู้ตามไปพักผ่อน (Picnic) นอกสถานที่ร่วมกัน กิจกรรมแข่งกีฬาภายใน งานเลี้ยงสังสรรค์ในโอกาสสำคัญต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น เมื่อศึกษาต่อไปผู้วิจัยเห็นว่าจากการศึกษาวิจัยนี้ พบว่า ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จ

ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้กำลังใจเพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานยินดีปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เมื่อพิจารณาพบว่าสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการหลายคน ได้แก่ ทิพมาศ แก้วชิม (2543) กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การที่บุคคลได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับกำลังใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ และได้รับการยอมรับว่าเป็นบุคคลที่มี

ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร แนวคิดของมัลลิกา

ต้นสอน (2546) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการผลักดันให้บุคคลมีความเต็มใจในการทำงาน เกิดความพอใจและมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ดีที่สุด เพื่อบรรลุผลสำเร็จ แนวคิดของบุศรา เตียรบรรจง (2546) กล่าวว่า สภาพการปฏิบัติงานที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเสนอแนะ เพื่อปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานในองค์กร และมีความหมายครอบคลุมไปถึงวิธีการมอบหมายงานด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจูงใจให้กำลังใจกับครูที่ปฏิบัติงานอยู่เสมอ เพื่อให้ครูยินดีปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมโชค โพธิ์งาม (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับฉันทวัลย์ สารสุข (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

4. ผลการวิจัยพบว่า การหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้รับการอบรมและมีการใช้ผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีลักษณะในการมองการณ์ไกล ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติ เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา การคล้อยใจ กระตุ้นให้เกิดปัญญา และการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ไน้มน้ำวจิตใจลูกน้อง ทำให้คนและงานทั้งระบบดีขึ้นตามนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อีกทั้ง



มีการจูงใจให้ครูปฏิบัติงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (2555) ดังที่ กฤษณา ศักดิ์ศรี (2534, หน้า 374-375) กล่าวว่า การจูงใจมีผลอย่างสำคัญต่อการปฏิบัติงานของคนงาน ผลผลิตของงานจะมีคุณภาพดีมีปริมาณสูงต่ำเพียงไร การจูงใจมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานมาก จากการศึกษาค้นคว้าวิเคราะห์แผนภาพการผลิตได้เป็นที่ยอมรับกันว่าผลผลิตขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานของลูกจ้างและเทคโนโลยีและผลการปฏิบัติงานซึ่งอยู่กับแรงจูงใจและความสามารถของลูกจ้าง สอดคล้องกับงานวิจัยของอูษณีย์ ลีวีโลกุลรัตน์ (2533) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงานศึกษากรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาวิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาในระดับที่สูงมาก และเป็นไปในทิศทางเดียวกันพฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการและแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ งานวิจัยของสุภชัย โอบารุง (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีอาชีพกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยนตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูผู้สอนโดยรวมอยู่ในระดับสูง งานวิจัยของสิริลักษณ์ สุอังคะ (2549) ได้ศึกษาค้นพบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยรวมและรายด้านกับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และงานวิจัยของพลอยปภัศ ธนกิตต์กรณ์แก้ว (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามไชยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูง (0.78) อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องาน ทั้งนี้ภาวะผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ซึ่งภาวะผู้นำจะมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถนะการใช้ของผู้นำ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างไปกันในการบริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อม ความรู้พฤติกรรมของผู้ตามเป็นอย่างไร ต้องใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกันของบุคคลและเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงขององค์การ จะได้บริหารงานโรงเรียนประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

5. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานร่วมกันพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งสอดคล้องกับสมมุติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาและเป็นตัวพยากรณ์ประสิทธิผลที่สามารถพยากรณ์ได้ร้อยละ 85.70 ซึ่งในการทำงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกมาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกสับสน รังเกียจ เลื่อมใส การที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีพฤติกรรมการทำงานที่ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น มีสิ่งหนึ่งที่เป็นตัวบ่งชี้ คือ ทักษะหรือความรู้สึกที่มีต่อสภาพการทำงาน เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชา มีทัศนคติ หรือความรู้สึกที่ไม่ดีต่องานที่ทำ และสภาพหรือบรรยากาศในการทำงานไม่เอื้ออำนวย ประสิทธิภาพของงานหรือองค์การก็จะไม่เกิดขึ้น จากการศึกษาพบว่า

5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนจะเป็นผู้ที่มีความเสียสละกำลังกาย กำลังใจ มีอุดมคติในการเป็นครู มีวิสัยทัศน์ที่ดีในการทำงาน เพื่อที่จะพัฒนาความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ดังที่ นิติมา เทียนทอง (2544, หน้า 13) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยใช้การชักจูงใจให้บุคคล หรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจ และยินดีให้ความร่วมมือดังนั้นผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อหรือกลุ่ม ในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และกัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังพัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกมลวรรณ ชัยวานิชศิริ (2536, หน้า 22) ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพด้านความมีบารมี เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์ประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประเสริฐ สมพงษ์ธรรม (2538, หน้า 322)

ที่พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านความมีบารมี เป็นตัวแปรที่สามารถทำนายหรือพยากรณ์ ประสิทธิภาพขององค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดด้านความสามารถในการผลิต คือ ภาวะผู้นำ ด้านการสร้างบารมี และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวันชัย นพรัตน์ (2540, หน้า 138) ที่พบว่า ตัวแปรภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนด้านความมีบารมีสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของโรงเรียน ได้ด้วยเหตุผลดังกล่าว จึงส่งผลทำให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารแบบปฏิรูปด้านความเสนาหา สามารถ พยากรณ์ และส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

5.2 แรงจูงใจแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การจัดการเรียนการสอนตรงความรู้ความสามารถ การจัดมอบหมายโครงการต่าง ๆ การจัดกิจกรรม พัฒนาผู้เรียน รวมถึงความมีอิสระในการทำงานเป็นกลไกที่สำคัญในการเจริญเติบโตขององค์กร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วย ดังที่ Robbins (1993, pp. 184-185) กล่าวว่า ผู้ทำงานมักมีความพอใจ ถ้านายจ้างให้โอกาสเขาได้ใช้ความชำนาญและความสามารถของเขา ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเป็นอิสระ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นเรื่องที่ทำลายความสามารถของเขา Stauss and Sayles (1960, pp. 119-121) ที่กล่าวว่า ที่ได้รับมอบหมายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ ได้บรรลุผลสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน ความรู้สึกพอใจในการปฏิบัติงาน เมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งด้านวัตถุและจิตใจ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการ ของเขาได้ และมนตรี ดันติญานันท์ (2545) ที่ชี้ให้เห็นว่า การได้รับความสำเร็จในงานนั้น ทำให้ คนที่ปฏิบัติงานทำงานนั้นให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนได้

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษามากกว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความเอาใจใส่และตั้งใจปฏิบัติงานเป็นอย่างดีให้เป็นไปตามนโยบาย ของสถานศึกษาในการเร่งรัดผลสัมฤทธิ์ของงาน อีกทั้งเพื่อผลในการเพิ่มวิทยฐานะและการเลื่อนขั้น เงินเดือน ซึ่งในการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ครูผู้สอนเป็นบุคคลสำคัญต่อการทำให้การปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จมีนโยบายให้ปฏิบัติงานเป็นทีม จึงจะทำให้งานประสบความสำเร็จ ดังที่ McClelland (1961, p. 100) พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล และภาวะผู้นำเป็นตัวแปรหนึ่งต่อประสิทธิภาพ ดังที่ กัลยาณี พรหมทอง (2546, หน้า 62) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็น ในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้ สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวังพัฒนาความสามารถ

และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์มีความจรรงรักภักดีและเป็นข้อจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของพลอยปภัศ ธนกิจดีกรณแก้ว (2556) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครู ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษาและความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอสนามไชยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับสูง (0.78) อย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ระดับ .05 และนิตานาด นนท์จำจุง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถพยากรณ์และส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมีค่าพยากรณ์คิดเป็น ร้อยละ 43.20 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนน คือ ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการเป็นผู้สร้างบารมี ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้ปัญญา และด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านที่ควรได้รับการส่งเสริมมากที่สุดอันดับแรก คือ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ รองลงมา คือ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นใช้ปัญญา

1.1 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงผลักดันเพื่อเป็นแรงเสริมให้กับครูได้ร่วมกันแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้น โดยส่งเสริมความสมบูรณ์ทั้งกำลังกายและกำลังใจของพนักงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรเสริมแรงจูงใจให้กับครูของโรงเรียนโดยให้ครูเห็นคุณค่าของงาน และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับงานด้วยความเต็มใจ และสามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารโรงเรียนควรให้กำลังใจกับครูด้วยการเสริมแรง การสร้างความพอใจให้กับครูผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้จะช่วยให้เกิดความสำเร็จ ทั้งให้ความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงานเอง และส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของโรงเรียนด้วย

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนน คือ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ด้านที่ควรได้รับการส่งเสริมมากที่สุด อันดับแรก คือ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด รองลงมา คือ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

2.1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โรงเรียนอาจจัดบ้านพักครูให้กับครูผู้สอน ได้รับการตอบสนองด้านสวัสดิการที่อยู่อาศัยจากโรงเรียนน้อย ความต้องการด้านที่พักอาศัย จะอยู่ในระดับมาก ดังนั้น ทั้งนี้ในส่วนของสถานที่พักอาศัย เป็นปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการดำรงชีวิต ซึ่งทางโรงเรียนควรหาวิธีในการช่วยเหลือครูเรื่องที่อยู่อาศัย เพื่อช่วยเหลือครูที่ปฏิบัติงาน และเกิดความรู้สึกที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.2 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารโรงเรียนต้องใช้ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ปฏิบัติงานยินดีปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือเป้าหมายขององค์กร โดยได้รับสิ่งจูงใจ และโรงเรียนควรให้ความสำคัญกับกิจกรรมการมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ โดยจัดส่งครูไปบรรยายให้ความรู้ในพื้นที่ หรือการจัดกิจกรรมชุมชนแบ่งปันความรู้ให้กับสถานศึกษา เช่น การเผยแพร่ภูมิปัญญาท้องถิ่นของชาวบ้านที่ให้กับนักเรียนในสถานศึกษา เป็นต้น

3. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้ง 4 ด้าน เรียงตามลำดับคะแนน คือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก และด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยน และพัฒนาสถานศึกษา ด้านที่ควรได้รับการส่งเสริมมากที่สุดอันดับแรก คือ ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา รองลงมา คือ ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก

3.1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โรงเรียนควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชน และท้องถิ่นในการจัดการศึกษา และสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียน

3.2 ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก โรงเรียนควรส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนอย่างต่อเนื่องให้เกิดประสิทธิผล การมุ่งเน้นความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

ทั้งภายในและภายนอก สามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน ตลอดจนความสามารถในการบูรณาการ การผสมผสานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนตามที่ได้ตั้งไว้ เพื่อให้นักเรียนมีการแสดงออก ซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ เป็นที่พึงประสงค์ของสังคมในส่วนรวม มีจิตใจกว้างขวาง ไม่ทำตนต่อต้านหรือ ถดถอยหนีสังคม และจะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของโรงเรียนได้อย่าง ครบถ้วนเช่นกัน

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ควรเสริมสร้างภาวะผู้นำผู้บริหาร ควรมีนโยบายให้มากขึ้น ผู้บริหารควรเสริมสร้างแรงจูงใจของครูโดยอาจมีสวัสดิการ เพื่อจะทำให้ ประสิทธิภาพผลของโรงเรียนมีมากยิ่งขึ้น

#### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาค้นคว้า ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ
2. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด
3. ควรวิจัยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพผลของสถานศึกษาของโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
4. ควรวิจัยถึงปัจจัยที่เป็นเหตุผลทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพผลของสถานศึกษาของ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ นิสสัย. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กมลวรรณ ชัยวานิชศิริ. (2536). *ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กรมวิชาการ. (2543). *สรุปผลการวิจัยเรื่องรูปแบบแนวการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างคุณลักษณะเก่ง ดี มีสุข ระดับประถมศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือส่งเสริมการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์กรรับส่งสินค้า และพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *คู่มือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ ร.ส.พ.
- กวี วงศ์พุ่ม. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมการบัญชี.
- กอบศักดิ์ มูลชัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- กาญจนา ตรีรัตน์. (2545). *ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิติ ตย์คานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 10). กรุงเทพฯ: เปลวอักษร.



- กุสุมา จ้อยช้างเนียม. (2547). *แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสำนักงานใหญ่ บมจ. ธนาคารกสิกรไทย*. ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ขวัญจิรา ทองนำ. (2547). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัย นานุกศิลป์ กรมศิลปากร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญชัย พูลเจริญ. (2548). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- คำนวน ประสมผล. (2547). *สร้างวัฒนธรรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ: ผู้จัดการ.
- คำนิง ผุดผ่อง. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จันทร์ สวงนาม. (2529). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จำริญ ต้นสุวรรณ. (2545). *การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูวิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุมพล นิมพานิช. (2543). *องค์การและการจัดการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เจียมจิตร ศรีฟ้า. (2544). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบริหารโรงเรียนของผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่เข้าสู่ตำแหน่งใหม่ สังกัดกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจียรนัย จิระโร. (2544). *บรรยากาศองค์การ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร



- การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาราชบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชาญชัย อัจฉินสมาจาร. (2544). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ชาติรี เหล่าเลิศรัตน. (2553). *ศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน การกีฬาแห่งประเทศไทย*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาติรี มณีศรี. (2544). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชุมพล เปี่ยมศรี. (2545). *ประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชุมพูนุช สิงห์สาคร. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ เส็งประชา. (2538). *มนุษย์กับสังคม*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ณัฏลาวัลย์ สารสุข. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัย บูรพา.
- ดำรง ศรีอร่าม. (2543). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของโรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ถ้วน จาว หยาง. (2550). *ภาวะผู้นำของอธิการบดีและวัฒนธรรมองค์การที่สัมพันธ์กับองค์การ แห่งการเรียนรู้ของวิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ในกำกับมหาวิทยาลัยครุศาสตร์ยูนนาน ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2536). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทรงชัย คงเงิน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทรงวุฒิ แน่นหนา. (2542). *การใช้พลังอำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชลบุรี*. ปริญญาโทการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทัศนาศ แสงศักดิ์. (2544). *เอกสารประกอบการสอนวิชาการเป็นผู้นำชุมชน*. ม.ป.ท.
- ทิพมาศ แก้วชิม. (2540). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ทิพมาศ แก้วชิม. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาจารย์โรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*. ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2535). *การบริหารงานบุคคล* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2536). *องค์การและการบริหาร* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธราวรรณ พลหาญ. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการมหาวิทยาลัยมหาสารคาม*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ธีระ รุณเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: แอล.ที.เพรส.
- นงลักษณ์ ฮวบเจริญ. (2543). *ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานด้านหัวหน้าพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน เขต 1*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). *รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล*. วิทยานิพนธ์คุณศึกษานิพนธ์ปรัชญาคุษุบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นพพงษ์ เกิดแจ้ง. (2545). *ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นฤมล นามเอี่ยม. (2550). *ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โสตศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.  
กาญจนบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- นัฏฐพันธ์ เจริญนันท์. (2546). *กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 2).  
กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- นาคยา ปัญจะเกียร. (2551). *การศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล นครสมุทรปราการ จังหวัดสมุทรปราการ*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิคม กันตะคะนนท์. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของข้าราชการครู กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยม โคตรศรีเมือง. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน สังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยบูรพา*. งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา เพ็ญศิริรักษา. (2546). *การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนางานสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์  
สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิตติมา เทียนทอง. (2544). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า*.  
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตสาร สุขะกาสี. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนอนุบาลชลบุรี*.  
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตานาด นนท์จุมจัง. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพผู้บริหาร โรงเรียนและประสิทธิผลของ  
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตรพรธมา ยาวีราช. (2546). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัล เอ็กเพลส.
- บงกชธร เฟ็กนิล. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสัตหีบ สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร

การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บัญญัติ แสงดี. (2543). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนกับประสิทธิผลของสำนักงานศึกษาธิการ สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษาคุฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด และบุญส่ง นิลแก้ว. (2535, กรกฎาคม). การอ้างอิงประชากรเพื่อเครื่องมือแบบมาตราส่วนประมาณค่ากับกลุ่มตัวอย่าง. *วารสารการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*, 3(1), 22-24.

บุญทัน ดอกไธสง. (2545). *การจัดการองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.

บุญเลิศ สัสสี. (2537). *การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ในวิทยาลัยสารพัดช่างกลุ่มภาคเหนือ สังกัดกรมอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาอุตสาหกรรมศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.

บุญโสม ดิเลศ. (2545). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีนครินทร์.

บุศรา เตียรบรรจง. (2546). *แรงจูงใจที่มีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของพยาบาล โรงพยาบาลสิงห์บุรี*. งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุษบา รัตนมงคล. (2547). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกิ่งอำเภอ นิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บุษราคากุญจน์ เป็ดทอง. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับประสิทธิผลของสถานศึกษาในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เบญจมาภรณ์ มะวิญชร. (2545). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายงาน โรงเรียนรังสิต*

บริษัทไทยน้ำทิพย์ จำกัด. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประชุม รอดประเสริฐ. (2535). *นโยบายและการวางแผน: หลักการทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: เนติกุล การพิมพ์.

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กรสำหรับศึกษาธิการจังหวัด*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

ปาลิกา นิธิประเสริฐกุล. (2547). *ปัจจัยด้านภาวะผู้นำและองค์การแห่งการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในเขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผล ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พนัส หันนาคินทร์. (2542). *ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พนิดา จิระสถิตถาวร. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พรชัย เชื้อชูชาติ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร โรงเรียนกับประสิทธิผล ของโรงเรียนเทศบาล ในเขตพื้นที่ชายฝั่งทะเลภาคตะวันออก*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พระธรรมปิฎก. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ศรีนิตยภัณฑ์.

พระมหาสมศักดิ์ เสน่หา. (2548). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพระปริยัติธรรมวัดโสธรวราราม จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พลอยปภัศ ธนกิตติกรณ์แก้ว. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสนามชัยเขต สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่*

การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงตรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7).

กรุงเทพฯ: สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ประสานมิตร.

พัคตร์สร ลีรณนุยกัก. (2548). *คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด  
เทศบาลจังหวัดคนนทบุรี*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พูนสุข สุขประยร. (2549). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผล  
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในเขตอำเภอเมืองชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. (2529). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โอ เอส พรินติ้งเฮาส์.

ภรณ์ กิรีดิบุตร. (2529). *การประเมินประสิทธิผลองค์กร*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ภักดี โพธิศิริ. (2536). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของงานคุ้มครอง  
ผู้บริโภคด้านสาธารณสุขในส่วนภูมิภาค*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.

ภัทรชาติ สุทธิชนกุล. (2535). *ปัจจัยอิทธิพลที่มีผลต่อประสิทธิผลขององค์กร: ศึกษาเฉพาะกรณี  
ข้าราชการที่ทำหน้าที่ให้บริการในจังหวัดอุทัยธานี*. ม.ป.ท.

ภารดี อนันต์นาวี. (2539). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูปฏิบัติการสอน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
เขตการศึกษา 12. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

ภารดี อนันต์นาวี. (2545). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

ภารดี อนันต์นาวี. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.

มัลลิกา ต้นสอน. (2546). *พฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.

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

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). *ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัย  
เกษตรศาสตร์. ปรินญาณิพนธ์วิทยาศาสตร์คณะศึกษาศาสตร์, สาขาวิชาวิจัยพฤติกรรมศาสตร์,*



บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาน. (2536). แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพ  
องค์การ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาวิจัยการศึกษาหน่วยที่ 9-12*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัย  
สุโขทัยธรรมมาธิราช .
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- วรรณิ หิรัญญากร. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา  
กับคุณภาพองค์กร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
แห่งชาติ เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วัชรภรณ์ มณีวงษ์. (2541). *การจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
บุคลากรสายบริการ มหาวิทยาลัยบูรพา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วันชัย นพรัตน์. (2540). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
ในเขตการศึกษาที่ 12. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วันชัย ชงชัย. (2547). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหาร  
งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานใน โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- วัลภา อิศระธำนันท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า  
หอผู้ป่วย และการทำงานเป็นทีม กับคุณภาพบริการ โรงพยาบาลตามการรับรู้  
ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลกำแพงเพชร. งานนิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผล  
ของภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตรดุษฎี  
บัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น น.*
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2542). *การบริหารหลักการทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ:  
ทิพย์วิสุทธ์.
- วิโรจน์ สารัตนะ. (2544). *โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธ์.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2546). *โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีทาง การบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิค.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหาร สถานศึกษา: คุณลักษณะของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์*. *วารสารวิชาการ*, 3(1), 131-136.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2553). *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. (2542). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- ศุภกิจ สานุสตัย. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิทยาลัย กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ศุภชัย โถบำรุง. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร วิทยาลัยที่มีอาชีพกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เสาวนิต เสาธานนท์. (2542). *ภาวะผู้นำ (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบัน ราชภัฏนครราชสีมา
- สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. (2550). *เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สมใจ ลักษณะ. (2543). *การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน*. กรุงเทพฯ: ธนชัยการพิมพ์.
- สมโชค โพธิ์งาม. (2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร วิทยาลัยกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2544). *การบริหาร*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพร สุทธิสนีย์. (2542). *มนุษย์สัมพันธ์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมภพ แซ่โกว. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู วิทยาลัยคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล จันทบุรี จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.



- สมยศ นาวิการ. (2531). *การพัฒนาองค์กรและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ดวงกมล.
- สมยศ นาวิการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- สมศักดิ์ วิไลแก้ว. (2552). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดเทศบาลขอนแก่น*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมุทรา ชำนาญ. (2554). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ*. ระบุของ: พี.เอส.การพิมพ์.
- สรณัฐรัตน์ จันทะมล. (2548). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2*. รายงานการศึกษาอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สรินรัตน์ มุสิกการยกุล. (2548). *ภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 2*. รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สายัณห์ ดากมัจฉา. (2546). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2555). *แผนปฏิบัติงานประจำปี 2555*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2556). *แผนปฏิบัติงานประจำปี 2556*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2541). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *แนวทางการกระจายอำนาจบริหาร และการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวง กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2546). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ลีปนันทน์ เกตุทัต. (2544). *วิสัยทัศน์กว้างไกล ปฏิบัติได้ผลจริง (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์พรินติ้งเซ็นเตอร์.

- ศิริลักษณ์ สุอังกะ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุดา บุญเดือน. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุทิสรา ศรีตั้งนนท์. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอดิเคชัน.
- สุประภา จักขุคูล. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานตาม โครงการหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้าของบุคลากรสาธารณสุข จังหวัดนครราชสีมา. การศึกษาค้นคว้าอิสระสาขารัฐศาสตร์ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการระบบสุขภาพ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุริย์พร ศรีวัฒนะ. (2549). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน เขตพัฒนาพื้นที่ชายฝั่งทะเลตะวันออก. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุลัดดา พงศรีตนามาน. (2542). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาคุณภาพบริการพยาบาลของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลเอกชนที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2530). แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). การวิจัยเกี่ยวกับผู้บริหารในประมวลชุดวิชาการวิจัยและการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 8-9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- อรนุช พรินทร์. (2546). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อรวรรณ ตั้งจิตพิทักษ์. (2549). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามะเข็ญตรา เขต 1. งานนิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อาคม วัดไชยสง. (2547). *หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- อำนวยการ แสงสว่าง. (2545). *จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.*
- อำภา ปิยามย์. (2549). *การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อุทัยวรรณ โชจีน. (2546). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงใต้. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อุษณีย์ ลีวีโลกุรัตน. (2533). *พฤติกรรมผู้นำกับประสิทธิผลของหน่วยงาน: ศึกษากรณีพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา วิทยาลัยเทคนิคกลุ่มภาคกลาง กรมอาชีวศึกษา. สารนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, คณะรัฐศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.*
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: relatedness and growth, human needs in organizational setting.* New York: Free Press.
- Bankowski, B. J. (2002). *A study of relationship between transformational leadership and teacher motivation in New York city elementary school.* n.p.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation.* New York: The Free Press.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Manual for the muth: Factor leadership questionnaire*. Palo Alto, CA: Counseling Psychologist Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformation leadership*. California: Sage.
- Bass, B. M. (1998). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.
- Bateman, T. S., & Zeithaml, C. P. (1990). *Management: Function and strategy*. Boston: Irwin.
- Beach, D. S. (1965). *Personnel: Management of people at work*. New York: The Macmillan.
- Beach, D. S. (1980). *Personnel: The management of people at work* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The strategies for taking change*. New York: Harper and Row.
- Bennis, W. G. (1971). *Toward a truly scientific management: The concept of organization health*. Calif: Goodyear Publishing Company.
- Berelson, B., & Gray, A. S. (1964). *Human behavior*. New York: Harcourt Brace and World.
- Brown, H. D. (1980). *Principles of language and teaching*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Rows.
- Burr, R. K. (1981). A study of the relationship between intrinsic and extrinsic variials and job satisfaction among student personnel workers in community colleges. *Dissertation Abstracts International*, 43(8), 2567-A.
- Cameron, K. M., & Whetten, W. E. (1983). Overcoming resistance to change. *Human Ralation*, 1(11), 99.
- Caplow, T. (1964). *Principles of organizational*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. New York: Harper Collins.
- Daft, R. I. (2005). *The leadership*. Australia: Thomson South Western.
- Donaldson, G. A. (2001). *Cultivating leadership in school*. New York: Teachers College Press.
- Evers, C. W., & Lakomski, G. (2000). *Doing educational administration*. Oxford: Pergamon
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfactional*. Doctoral dissertation, department of philosophy serene, The University of Mississippi.

- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L, Ivancevich, M. J., & Donnelly, H. (1982). *Organization: Behavior structure process*. Plano, TX: Business Publication.
- Goodhart, W. H. (1991). The instrument and expressive characteristics of public secondary schools and effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 18(8), 1941-A
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1979). *Organizational: Behavior, structure, process*. Dallas, Texas: Business Publications.
- Goodson, T. J. (1985). Herzberg's motivation hygiene theory applied to elementary teacher in selected Alabama school. *Dissertation Abstracts International*, 45(12), 97-110.
- Gordon, J. R. (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*. Boston: Allyn and Bacon.
- Griffin, R. W. (1996). *Fiction of 20 th century music Paul Griffiths*. New York: Thames and Hudson.
- Guilford, J., Gray, D. E. (1970). *Motivation and modern management*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Random House.
- Harriman, P. L. (1947). *Dictionary of psychology*. New York: The Philosophical Library.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw-Hill Book.
- Hoovwe, J. (1987). *Leadership and transformational leadership exchange*. Retrieved from [www.rinniha.multiply.com/journal/item/4](http://www.rinniha.multiply.com/journal/item/4)
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory-research-practice*. Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2005). *Educational administration: Theory, research, and practice* (7<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J. M., and Matteson, M. T. (1999). *Organizational behavior and management*. Singapore: McGraw-Hill.

- Kendrick, J. A. (1998). The emergence of transactional leadership practice in a school improvement effort: A reflective study. *Dissertation Abstracts international*, 12(49), 1330-A.
- Koh, W. (1990). *Transformational leadership of high school in Singapore*. Retrieved from [www.pmat.or.th/index.php/knowledge/44](http://www.pmat.or.th/index.php/knowledge/44)
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1974). *Principles of management: Analysis of managerial function*. New York: McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, D. H. (1988). *Management*. Auckland: McGraw-Hill.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1992). *Organizational behaviour* (2<sup>nd</sup> ed.) Homewood, Boston: Irwin.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610
- Linderad, H. (1976). *Educational psychology in classroom*. New York: John Wiley and Sons.
- Lowell, R. B. (1980). *Adult learning*. New York: John Wiley & Sons.
- Lucks, B. (2001). *Leadership and development*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- May, C. R. (1987). *Job satisfaction of chief administrative officers of teacher education programs*. n.p.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- McCurtain, B. L. (1989). Elementary school principle competencies and school effectiveness instructional staff perception. *Dissertation Abstracts International*, 18(1), 41-A.
- Mosley, P., & Megginson, C. (1996). *Management leadership in action*. New York: Harper Collins.
- Mott, P. E. (1972). *Education organization and administrations*. New York: Harper & Row.
- Muchinsky, P. M. (1997). *Psychology applied to work: An Introduction to industrial and organizational psychology* (5<sup>th</sup> ed.). California: Brooks/ Cole.
- Murray, E. J. (1961). *Motivation and emotion*. Englewood Cliffs: Prentice-Hill.
- Murray, K. W. (1988). Transactional and transformational leadership. *A Constructive Developmental Analysis Academy of Management Review*, 2(2), 1880-A.
- Ogomaka, U. J. (1986). The factors which motivate California credentialed teacher to teach in Los Angeles Archdiocese high schools. *Dissertation Abstracts International*, 46(12),

3563-A.

- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Boston: Pearson.
- Parson, T. (1960). *Administrative science quarterly*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Phibin, P. L. (2001). *Transformational leadership and secondary school principal (Leadership)*. n.p.
- Phillips, P. D. (1993). Characteristics of knowledge in effective and less effective elementary science teachers. *Dissertation Abstracts International*, 53(7), 2317-A.
- Poster, C. (1990). *Restructuring*. n.p.
- Randall, C. M. (1987). Job satisfaction of chief administration officers of teacher education programs. *Dissertation Abstracts International*, 48(1), 21-A.
- Ray, D. C. (1987). A study of motivation factors of elementary school teachers in metropolitan public school system. *Dissertation Abstracts International*, 48(1), 24-A.
- Robbins, S. P. (1978). *Administrative process*. New Delhi: Prentice-Hall of India.
- Robbins, S. P. (1998). *Organizational behavior: Concept controversies and application*. New Jersey: Prentice-Hall International.
- Schwartz, B. (1980). *Psychology of learning and behavior*. New York: W.W. Norton.
- Stanford, F. H., & Sman, L. W. (1980). *Psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). Belmont: Brooks Cole.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). *Motivation and behavior* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: MacGraw-Hill.
- Steers, R. M. (1977). *Organization effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, Calif: Good Year Publishing Company.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Strauss, G., & Saules, L. R. (1960). *Personnel the human problems of management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Riley.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1990). The transformational leader. *Training and Development*, 9(11), 55-305.
- Tichy, N. M., & Ulrich, M. A. (1990). *Transformational leader*. New York: John Wiley and Son.
- Tuker, K. R. (1992). *Transformational leadership and the performance of research and*

*development project group. n.p.*

Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective schools*. Boston: Allyn & Bacon.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

Vroom, V. H. (1970). *Management and motivation*. Baltimore: Penguin.

Warner, C. (2005). *Educational leadership philosophy*. Retrieved from

<https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2002). *Strategic management and business policy*. New Jersey: Prentice-Hall.

Yukl, G., & Fleet, V. (1992). Theory and research on leadership in organization.

*In handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). California: Consulting Psychologists.

Yukl, G. A. (1981). *Leadership in organization*. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-Hall.



**ภาคผนวก**

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621/ ว 307

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

19 มกราคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย  
เรียน

ถึงที่ส่งมาด้วย เล้าโครงย่อวิทยานิพนธ์ และเครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางชนิดา นาพรหม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวี ประธานกรรมการ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ในการนี้คณะศึกษาศาสตร์ได้พิจารณาแล้ว เห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)                      วิมลรัตน์ จตุรานนท์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)  
รองคณะบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน  
คณะบดีศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621/ ว 305

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

25 กุมภาพันธ์ 2557

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางชนิดา นาทรม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ในการนี้ผู้วิจัยจะขอความร่วมมือจากท่านในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสังกัด อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณะบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6621/ ว 415

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

5 มีนาคม 2557

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วย นางชนิดา นาพรหม นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในความควบคุมดูแลของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ มีความประสงค์ขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในสังกัด อนึ่ง โครงการวิจัยนี้ได้ผ่านขั้นตอนการพิจารณาทางจริยธรรมการวิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา เรียบร้อยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

วิมลรัตน์ จตุรานนท์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิมลรัตน์ จตุรานนท์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ ปฏิบัติราชการแทน

คณะบดีศึกษาศาสตร์ ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหารและผู้นำทางการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ 1) การเป็นผู้สร้างบารมี 2) การเป็นผู้สร้างแรงศรัทธาใจ 3) การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ใน 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

**ตอนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของโรงเรียน คือ 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม 4) ด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

2. ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อเพื่อความสมบูรณ์ของข้อมูล

3. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ จะนำไปใช้ประโยชน์ศึกษาวิจัยเพียงอย่างเดียว ไม่เกิดผลกระทบหรือเกิดความเสียหายต่อท่าน และหน่วยงานของท่านแต่อย่างใด ผลที่ได้จากการวิจัยจะเป็นแนวทางและข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหารในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ต่อไป

นางธนิดา นาพรหม

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

## คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1

## แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าระดับการปฏิบัติในประเด็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับใดแล้ว ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตรงตามความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว ให้ตรงกับความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

โปรดกรณาทำทุกข้อ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	การเป็นผู้สร้างบารมี ผู้บริหารประพฤติตนเป็นที่น่าเชื่อถือ น่าเคารพ น่ายกย่องเลื่อมใส ศรัทธาแก่เพื่อนร่วมงาน และ บุคคลทั่วไป						
2.	ผู้บริหารเป็นผู้นำแนวคิดวิธีการความรู้และ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงาน						
3.	ผู้บริหารมีความเป็นกัลยาณมิตร เปิดใจกว้างรับฟัง ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากเพื่อนร่วมงาน						
4.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงาน ให้สำเร็จ						
5.	ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน						
6.	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกเต็มใจ ร่วมใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน						



ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
7.	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ ได้						
8.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่เพื่อนร่วมงาน						
9.	<b>การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ</b> ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค						
10.	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกแก่เพื่อนร่วมงาน						
11.	ผู้บริหารสามารถทางให้ผู้ร่วมงานเกิดกำลังใจในการทำงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรค						
12.	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเพื่อพัฒนาองค์กรร่วมกัน						
13.	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของภารกิจงานเป็นสิ่งสำคัญและน่าภาคภูมิใจ						
14.	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย						
15.	ผู้บริหารส่งเสริมผู้ร่วมงานให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง						
16.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานโดยให้ความไว้วางใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน						
17.	<b>การเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา</b> ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ						
18.	ผู้บริหารกระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์						

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
19.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อหาแนวทาง และวิธีการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร						
20.	ผู้บริหารพิสูจน์ให้ผู้ร่วมงานเห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคได้ โดยความร่วมมือร่วมใจของผู้ร่วมงาน						
21.	ผู้บริหารมีการกระตุ้นการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา						
22.	ในการพิจารณาปัญหา และแก้ปัญหาผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน						
23.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำนายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน						
24.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น						
25.	<b>การเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล</b> ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง						
26.	ผู้บริหารมอบหมายงานอย่างทั่วถึงโดยคำนึงถึงความแตกต่างความรู้ความสามารถและความเหมาะสมเป็นรายบุคคล						
27.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานทุกคนด้วยความยุติธรรม						
28.	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล						
29.	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จ						
30.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา						
31.	ผู้บริหารสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้พัฒนาตนเอง เข้ารับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น						

## ตอนที่ 2

## แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าระดับการปฏิบัติในประเด็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน อยู่ในระดับใดแล้ว ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องมากที่สุด มากปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตรงตามความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว ให้ตรงกับความเป็นจริง

โปรดกรณาท่าทุกข้อ

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด เงินเดือนที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีพในปัจจุบัน						
2.	ได้รับคำตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิ						
3.	ได้รับความสะดวกสบายในด้านที่พักอาศัย						
4.	ได้รับมอบหมายงานและหน้าที่รับผิดชอบเหมาะสม กับความรู้ความสามารถ						
5.	มีอิสระในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย						
6.	ได้รับความสะดวกในการจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน						
7.	ได้รับหลักประกันด้านความมั่นคง ค้ำครองชีวิตและ ทรัพย์สินให้ปลอดภัยในการดำรงชีวิต						
8.	มีความรู้สึกรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการประกอบวิชาชีพครู						
9.	ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยมีลักษณะ ที่แน่นอน						
10.	ได้รับพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้น เงินเดือนมีความยุติธรรม						
11.	ได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อจำเป็นหรือเมื่อเจ็บป่วย						
12.	ได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา						
13.	<b>ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ</b> มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน						
14.	มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชา						

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
15.	ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ						
16.	มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน						
17.	มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน						
18.	ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชา						
19.	ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากเพื่อนร่วมงาน						
20.	มีโอกาสร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน						
21.	ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา						
22.	มีความรู้สึกสบายกายสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน						
23.	<b>ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า</b> ได้รับโอกาสในการฝึกอบรมหรือศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ						
24.	ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ						
25.	ได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ						
26.	ได้ปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ						
27.	ได้ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้						
28.	ได้ปฏิบัติงานด้านการสอนที่มีปริมาณงานที่เหมาะสม						
29.	ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น						
30.	มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง						
31.	ได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน						
32.	ได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ						

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
33.	มีโอกาสเป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน						
34.	มีอิสระในการพิจารณาแก้ปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงานในหน้าที่						
35.	ได้เป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุมสัมมนา กับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น						
36.	ได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยาย ในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ						

## ตอนที่ 3

## แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าระดับการปฏิบัติในประเด็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา อยู่ในระดับใดแล้ว ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ตรงตามความคิดเห็นของท่านเพียงข้อเดียว ให้ตรงกับความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ ดังนี้

โปรดกรณาทำทุกข้อ

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
1.	ความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง นักเรียนระดับชั้นสูงสุดสามารถสอบเข้าเรียนต่อ ในสถานศึกษาอื่นได้เพิ่มจากปีที่ผ่านมา						
2.	นักเรียนชั้นสูงของโรงเรียนเรียนจบตามหลักเกณฑ์ ของหลักสูตร						
3.	ผลของการส่งนักเรียนเข้าแข่งขันด้านวิชาการดีขึ้น จากรอบปีที่ผ่านมา						
4.	นักเรียนได้ปฏิบัติตามกิจกรรมตามความต้องการ ความสนใจ ความถนัด และความสามารถ						
5.	นักเรียนมีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์ และ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามสถานการณ์ปัจจุบัน						
6.	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนสูงกว่าเกณฑ์ ที่โรงเรียนที่กำหนด						
7.	โรงเรียนจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน						
8.	ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ทางบวก นักเรียนมีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง ในทุก ๆ ด้าน						
9.	นักเรียนอยู่ร่วมกันด้วยวิถีแห่งประชาธิปไตย						

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
10.	นักเรียนมีเจตคติที่ดีต่อการจัดการศึกษาของ โรงเรียน						
11.	นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ของ โรงเรียน						
12.	โรงเรียนจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรได้อย่างพอเพียง ต่อความต้องการของผู้เรียน						
13.	นักเรียนให้ความสนใจใฝ่รู้และมีความกระตือรือร้น ต่อการศึกษาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอก โรงเรียน						
	<b>ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนา สถานศึกษา</b>						
14.	ครูพัฒนางานต่าง ๆ ได้บรรลุผลตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ โรงเรียน						
15.	ครูปรับปรุง พัฒนาวิธีการสอนหรือพัฒนานวัตกรรม ใหม่ ๆ มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน						
16.	ครูนำผลจากการวัดผล ประเมินผลมาวางแผน พัฒนา เพื่อจัดกิจกรรมให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน						
17.	โรงเรียนจัดทำหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน						
18.	โรงเรียนจัดให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา						
	<b>ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา</b>						
19.	ผู้บริหารเป็นผู้ประสานงานให้ภาระงานสำเร็จตาม เป้าหมาย						
20.	ผู้บริหารมีความยืดหยุ่นเพื่อรักษาผลประโยชน์ หรือเป้าหมายของโรงเรียน						
21.	ผู้บริหารให้การยอมรับและมีความเอื้ออาทรต่อ ผู้ร่วมงาน						
22.	ผู้บริหารพยายามสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ในโอกาสอันควร						

ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
23	ผู้บริหารและครูปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ ของโรงเรียนเป็นสำคัญ						
24	ผู้บริหารใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารโรงเรียน						

ขอขอบคุณที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม



**ภาคผนวก ค**

คำอำนาจจำแนกรายชื่อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตารางที่ 25 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>			
1.	0.737	17.	0.801
2.	0.615	18.	0.581
3.	0.666	19.	0.624
4.	0.646	20.	0.748
5.	0.516	21.	0.624
6.	0.785	22.	0.713
7.	0.596	23.	0.707
8.	0.720	24.	0.879
9.	0.725	25.	0.870
10.	0.682	26.	0.767
11.	0.679	27.	0.759
12.	0.766	28.	0.823
13.	0.721	29.	0.716
14.	0.836	30.	0.664
15.	0.858	31.	0.551
16.	0.805		

ตารางที่ 26 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงจูงใจใน  
การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 1

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
<b>แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู</b>			
1.	0.471	19.	0.750
2.	0.355	20.	0.699
3.	0.550	21.	0.694
4.	0.628	22.	0.657
5.	0.805	23.	0.516
6.	0.517	24.	0.758
7.	0.379	25.	0.615
8.	0.504	26.	0.565
9.	0.640	27.	0.642
10.	0.605	28.	0.489
11.	0.529	29.	0.403
12.	0.685	30.	0.279
13.	0.881	31.	0.433
14.	0.705	32.	0.718
15.	0.782	33.	0.519
16.	0.636	34.	0.645
17.	0.657	35.	0.607
18.	0.881	36.	0.321

ตารางที่ 27 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามประสิทธิผล  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
<b>ประสิทธิผลของสถานศึกษา</b>			
1.	0.272	13.	0.575
2.	0.417	14.	0.848
3.	0.338	15.	0.848
4.	0.596	16.	0.745
5.	0.666	17.	0.758
6.	0.666	18.	0.637
7.	0.671	19.	0.829
8.	0.780	20.	0.794
9.	0.843	21.	0.895
10.	0.723	22.	0.858
11.	0.818	23.	0.800
12.	0.500	24.	0.817

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.97

ค่าความเชื่อมั่นของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเท่ากับ 0.94

ค่าความเชื่อมั่นของประสิทธิผลของสถานศึกษาเท่ากับ 0.94