

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS THAT AFFECT THE MOTIVATION IN THE PERFORMANCE OF THE TEACHERS

วิทยานิพนธ์

ของ

อรพรรณ เทียนคันฉัตร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พฤษภาคม 2560

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

THE LEADERSHIP BEHAVIOR OF THE SCHOOL ADMINISTRATORS THAT AFFECT THE MOTIVATION IN THE PERFORMANCE OF THE TEACHERS

วิทยานิพนธ์

ของ

อรพรรณ เทียนคันฉัตร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พฤษภาคม 2560



ใบรับรองวิทยานิพนธ์

เรื่อง

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

The Leadership Behavior of The School Administrators That Affect
The Motivation in The Performance of The Teachers

อรพรรณ เทียนคันฉัตร

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานสอบวิทยานิพนธ์
(ดร.บุณยกุล หัตถกี)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
(ดร.กมลวรรณ อนันต์)

..... กรรมการสอบวิทยานิพนธ์
(อาจารย์ ดร.ชวนพบ เอี่ยวสานุรักษ์)

ได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์)
วันที่ 28 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อรพรรณ เทียนคันฉัตร. (2560). **ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา) ประธานกรรมการ

กมลวรรณ อนันต์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) กรรมการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 โดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 326 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .30 ถึง .73 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .95 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .35 ถึง .83 มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ .95 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 4) สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงตามลำดับประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ

เท่ากับ .64 สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และสามารถสร้างสมการในการพยากรณ์หรือสมการถดถอย ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = 1.54 + .34X_6 + .12X_1 + .13X_3$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z} = .39Z_{X6} + .16Z_{X1} + .16Z_{X3}$$

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Oraphan Thiankhanchat. (2017). **The Leadership Behavior of The School Administrators That Affect The Motivation in The Performance of The Teachers.** Thesis. M.Ed. (Educational Administration). Chanthaburi : Rambhai Barni Rajabhat University.

Thesis Advisors

Assistant Professor Pornsawad Sirasatanan Ed.D. (Educational Administration) Chairperson

Kamonwan Anan Ph.D. (Educational Administration) Member

Abstract

The purposes of this research were: 1) To study the leadership behavior and management style of school administrators; 2) To study the motivation of teachers' performance; 3) To study the relationship between the leadership behavior and management style of school administrators and the motivation of teachers' performance; 4) To perform a regression analysis for the purpose of prediction of teachers' performance based on motivation form leadership behavior and management style of school administrators. The research sample consisted of 326 teachers from schools in the Secondary Educational Service Area 17, in the 2016 academic year. The research instrument was a two-part, five-rating scale questionnaire. The first part, regarding leadership behavior and management style, contained 48 items with a discrimination of between .30 and .73 and a reliability of .95. The second part, regarding teachers' performance, contained 25 items with a discrimination of between .35 and .83 and a reliability of .95. The overall reliability was .97. The statistics used for analyzing the data were: percentage, mean, standard deviation, Pearson's product moment correlation coefficient and multiple regression analysis.

The results of the study were as follows: 1) Leadership behavior and management style of school administrators was at a high level; 2) Motivation of teachers' performance was at a high level; 3) The relationship between leadership behavior of school administrators and the motivation of teachers' performance correlated positively at the relatively high level of .01 of statistical significance for administrators who used the following management styles: Paternal/Maternal leader, Team management, Middle of the road management, Authority compliance and Country club; 4) The regression analysis equation of motivation of teachers' performance under the Paternal/Maternal leader, Authority compliance and Middle of the road management styles of school administrators

had a multiple correlation coefficient of .64. The predictive power of the equation on the motivation of teachers' performance was 40 percent. There were statistically significant relationships at the .01 level and the regression analysis equation is as follows:

Raw score predictive equation

$$\hat{Y} = 1.54 + .34X_6 + .12X_1 + .13X_3$$

Standard scores predictive equation

$$\hat{Z} = .39Z_{X6} + .16Z_{X1} + .16Z_{X3}$$

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือให้คำแนะนำเป็นอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาตราจารย์ ดร.พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.กมลวรรณ อนันต์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา ตลอดจนแนะนำแนวทางในการศึกษาค้นคว้า พร้อมทั้งตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์ทุกขั้นตอนด้วยความเอาใจใส่ผู้วิจัยมีความซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านซึ่งประกอบด้วย ดร.ธีรังกูร วรบำรุงกุล อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี ดร.อุษา บุญชู ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านโป่ง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ดร.ธวัลรัตน์ ทองนิล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านเนินตะบก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด นายพิริยะ เอกปิยะกุล ผู้อำนวยการ โรงเรียนตราษตระการคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 และนายพนัส ประดลชอบ ครู ชำนาญการพิเศษโรงเรียนตราษตระการคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ตรวจสอบ ให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนมีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณนายธณวิชัย สายสถิตย์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ นางสาวธนพร วังเรียง รองผู้อำนวยการโรงเรียนตราษตระการคุณ และนางลัดดาวัลย์ กินนารัตน์ ครู ชำนาญการ โรงเรียนตราษตระการคุณ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยเสมอมา ตลอดจนขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ที่อนุญาตให้ทดลองใช้เครื่องมือวิจัยและเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ ที่ได้ให้การสนับสนุน เป็นกำลังใจ และช่วยเหลือ ให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

คุณประโยชน์และคุณค่าอันพึงมีของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขออุทิศให้แก่ ครู อาจารย์ บิดา มารดา และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

อรพรรณ เทียนคันฉัตร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	**บทนำ**	1
	ความเป็นมา	1
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
	ประโยชน์ของการวิจัย	3
	ขอบเขตของการวิจัย	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ	4
	กรอบแนวคิดในการวิจัย	7
	สมมุติฐานในการวิจัย	8
2	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**	9
	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	9
	ความหมายของภาวะผู้นำ	9
	ความสำคัญของภาวะผู้นำ	12
	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	14
	ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	18
	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	29
	ความหมายของแรงจูงใจ	29
	ความสำคัญของแรงจูงใจ	31
	ประเภทของแรงจูงใจ	33
	แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	37
	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	47
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
	งานวิจัยต่างประเทศ	49
	งานวิจัยในประเทศ	50
3	**วิธีดำเนินการวิจัย**	58
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	58

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
3	(ต่อ)	
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	58
	การเก็บรวบรวมข้อมูล	60
	การวิเคราะห์ข้อมูล	60
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	61
4	**การวิเคราะห์ข้อมูล**	63
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	63
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	64
5	**สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	81
	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	81
	วิธีดำเนินการวิจัย	81
	สรุปผลการวิจัย	83
	อภิปรายผล	84
	ข้อเสนอแนะ	89
บรรณานุกรม		90
ภาคผนวก		97
ภาคผนวก ก รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ		98
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย		100
ภาคผนวก ค ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม		108
ภาคผนวก ง ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม		117
ภาคผนวก จ จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง		122

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏอำไพพรรณี

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

ประวัติย่อผู้วิจัย 125

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง	65
2	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน	66
3	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต โดยรวมและรายข้อ	67
4	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ	68
5	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยรวมและรายข้อ	69
6	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบทีม โดยรวมและรายข้อ	70
7	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย โดยรวมและรายข้อ	71
8	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ โดยรวมและรายข้อ	72
9	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน	73
10	ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามด้านความต้องการความอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ	73

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแยกเป็นรายด้าน	76
12	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแยกเป็นรายด้าน	78
13	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน	79
14	การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแยกเป็นรายด้าน	80
15	ผลสรุปค่า IOC ตรวจค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ	109
16	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ..	118
17	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	123

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สารบัญภาพประกอบ

ภาพประกอบ		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
2	ทฤษฎีภาวะผู้นำ	17
3	ความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ	20
4	มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์	22
5	การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	24
6	ตาข่ายแห่งผู้นำของเบลคและมูตัน	25
7	พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่	26
8	พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส	27
9	ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์	39
10	ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก	43

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 1
บทนำ

ความเป็นมา

ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย และไม่มีความรู้เรื่องการบริหาร มักจะใช้สามัญสำนึกในการกระทำหรือการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ ทำให้ประโยชน์ที่ได้รับมีจำกัด ถึงแม้ว่าเชาว์ปัญญาดั้งเดิมและประสบการณ์ที่มีจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการบริหารก็ตาม (จันทรานี สงวนนาม. 2553 : 11) แต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมากที่สุดอีกอย่างหนึ่งก็คือ ผู้นำ ซึ่งผู้นำจะเป็นบุคคลที่ผูกพันกลุ่มเข้าด้วยกัน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานได้เต็มที่ ผู้นำจะรับผิดชอบการทำงานต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จด้วยดี ซึ่งปัจจุบันจำเป็นต้องใช้คนที่มีความรู้ ความสามารถ สติปัญญาดีและมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้วพอสมควร ที่จะบริหารงานขององค์การให้สำเร็จ ผู้นำที่ดีจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์เพื่อให้การทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น เรียบร้อย ถูกต้อง ครบถ้วน (กวี วงศ์พุฒ. 2550 : 1) จึงนับได้ว่าผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์การประการหนึ่ง ซึ่งมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาผู้บริหารขององค์การให้มีความเป็นมืออาชีพ ในขณะที่ผู้บริหารเองก็ต้องเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องทำการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ เพื่อจะได้เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพให้แก่ตนเองสูงสุด เพราะจะเป็นการสร้างความแกร่งให้แก่องค์การในระยะยาว จะได้มีความสามารถในการนำพาองค์การให้ฟันฝ่าการแข่งขันอย่างรุนแรง ตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัฒน์ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบันและในอนาคต (ทองทิพพา วิริยะพันธุ์. 2550 : 2) และอาจกล่าวได้ว่าในการบริหารองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การภาครัฐหรือภาคเอกชน ซึ่งผู้บริหารเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่จะช่วยส่งเสริมให้การทำงานร่วมกัน เป็นไปอย่างราบรื่นและการบริหารงานก็ไม่ประสบอุปสรรค เนื่องจากผู้บริหารใช้พฤติกรรมผู้นำในการนำบุคคลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการกระทำการที่มีเป้าหมายร่วมกันให้สำเร็จผล (อรุณ รักธรรม. 2551 : 18) ดังนั้นจึงเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่า ผู้บริหารขององค์การเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดของผู้บริหารในการนำพาองค์การให้อยู่รอดและเจริญก้าวหน้าก็คือ ภาวะผู้นำ องค์การใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดี มีความสามารถ ย่อมสามารถนำองค์การสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดก็ตามมีผู้บริหารที่ด้อยคุณภาพ ย่อมทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา อันจะนำไปสู่ผลผลิตที่ต่ำลงและผลการดำเนินงานที่ล้มเหลว (ภารดี อนันต์นาวี. 2555 : 84)

ในยุคปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหาร เช่นเดียวกับคน เงิน วัสดุ และการจัดการ การจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มตามความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากยิ่งขึ้น (จันทรานี สงวนนาม. 2553 : 251 – 252) นอกจากนี้การจูงใจยังมีความสำคัญต่อผู้บริหาร เพราะการจูงใจจะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และช่วยให้การควบคุมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและของตนเองไปพร้อมกัน ช่วยส่งเสริมและสร้างความสามัคคีในหมู่คณะ รวมถึงช่วยให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น (เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2552 : 105)

บุคคลสำคัญที่จะดำเนินการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนคือครู ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการผลักดันให้นักเรียนและโรงเรียนมีประสิทธิภาพเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถบรรลุถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งการที่ครูจะปฏิบัติงานอย่างขยันขันแข็ง ทุ่มเททำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ และดึงศักยภาพของตนเองมาใช้ในการปฏิบัติงานได้นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย การทราบถึงกลไกของพฤติกรรมและวิธีจูงใจย่อมเท่ากับทำให้ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำ สามารถชักจูง กำกับหรือผลักดันให้พฤติกรรมในการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ครูจึงเป็นบุคคลที่เสียสละและทุ่มเทในการให้การศึกษากับเด็กอย่างมาก ประกอบกับจะต้องปฏิบัติหน้าที่มากมาย โดยเฉพาะครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนจะต้องมีหน้าที่เพิ่มขึ้นนอกเหนือจากการสอนแล้ว ครูยังต้องทำงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น หากครูขาดความเข้าใจบทบาทหน้าที่ ขาดความรู้เกี่ยวกับหลักสูตร ขาดการยอมรับนับถือและการได้รับผลตอบแทนที่ไม่เหมาะสมแล้วก็จะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ และที่สำคัญคือคุณภาพของการจัดการศึกษา (ศิริพร จันทศรี. 2550 : 3)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

การปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่นั้น ประกอบไปด้วยปัจจัยหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ รูปแบบกระบวนการทำงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหารและการสร้างแรงจูงใจ สิ่งเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญทั้งสิ้น บุคคล

ที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน จะเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ สิ้นหวัง ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และไม่มีความอดทน ซึ่งจะส่งผลให้งานในหน้าที่รับผิดชอบขาดการพัฒนาและไม่มีประสิทธิภาพ (กาญจนา คล่องแคล่ว. 2555 : 3) แรงจูงใจเป็นตัวกำหนดแนวทางของพฤติกรรม ชี้ว่าควรเป็นไปในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทางเพื่อที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ (ภารดี อนันต์นาวี. 2555 : 113) พฤติกรรมการทำงานของบุคลากรในองค์การขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคลากรกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในองค์การ (จอมพงศ์ มงคลวนิช. 2556 : 46) ทั้งนี้การบริหารและการจัดการของสถานศึกษา เพื่อยกคุณภาพผู้เรียน ครู และสถานศึกษา ให้ผ่านเกณฑ์มาตรฐานการประเมินคุณภาพภายนอก จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ที่จะนำพาสถานศึกษาสู่คุณภาพตามเป้าหมายที่วางไว้

จากเหตุผลที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งผลการศึกษาครั้งนี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร เสริมสร้างและรักษาระดับแรงจูงใจของคณะครู อันจะส่งผลให้การจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ประโยชน์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสถานศึกษา ได้รับทราบข้อมูลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการปรับพฤติกรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครูที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา เพื่อจะได้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพอันเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาต่อไป

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 39 แห่ง จำนวนครู 1,472 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. 2559 : 16)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 326 คน มีขั้นตอนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

2.1 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 ; อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์และคณะ. 2550 : 264) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 326 คน

2.2 ใช้กลุ่มตัวอย่างจากทุกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละสถานศึกษา ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่างแสดงใน ภาคผนวก จ

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรพยากรณ์ คือ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของเบลคและมูตัน แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 6 แบบ ดังนี้

1.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต

1.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์

1.3 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง

1.4 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม

1.5 พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย

1.6 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

2. ตัวแปรเกณฑ์ คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ แบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ความต้องการความอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกเกี่ยวกับความสามารถในการใช้อิทธิพล อำนาจและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ตลอดจนให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด มีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด มีความเชื่อมั่นในความสามารถของครู มีการกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน สร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู และเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด

พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ มีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ให้อิสระครูในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง มีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับครูทุกคน ให้คำแนะนำและช่วยแก้ไขปัญหาทันทีที่ครูขอคำแนะนำและปรึกษา

พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงถึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง กระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน สนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน ให้ความเสมอภาคกับครูทุกคน มีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู กระตุ้นให้ครูตะหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

พฤติกรรมผู้นำแบบทีม หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน กระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม ให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน หลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว มีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารจะใช้วิธีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไขเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน มอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน เปิดโอกาส

ให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง ไม่คำนึงผลสำเร็จของสถานศึกษา ไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเองเมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน และไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่อง หรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกให้ครูเห็นว่าผู้ร่วมงานทุกคนเป็นบุคคลสำคัญในครอบครัว เสนอแนะวิธีการดำเนินงานให้กับครูเพื่อนำไปปฏิบัติ สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้ มีการเสริมขวัญและกำลังใจเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ มีการชี้นำและส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน และยกย่องชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง แรงผลักดันและกระตุ้นความรู้สึกภายในให้เกิดความต้องการ ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ

ความต้องการความอยู่รอด หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนองต่อสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน การได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ตลอดจนได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ ได้รับเงินพอเพียงกับการดำรงชีพในปัจจุบัน ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรม ได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วยและมีเหตุจำเป็น

ความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้แก่ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับความร่วมมือและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ได้รับความชื่นชมต่อผลงานจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน พร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน มีการสังสรรค์ตามโอกาสอันควร และได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ความต้องการความก้าวหน้า หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูซึ่งเกิดจากการได้รับความสำเร็จในการปฏิบัติหน้าที่ในการสอน และได้รับความสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างที่นึกคิดและได้มุ่งหวังเอาไว้ ได้แก่ การพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นจากงานที่ปฏิบัติ ได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ ได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ได้รับการยกย่องว่าเป็นบุคคลหนึ่งที่ให้โรงเรียนก้าวหน้า ได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ ได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ และมีความพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

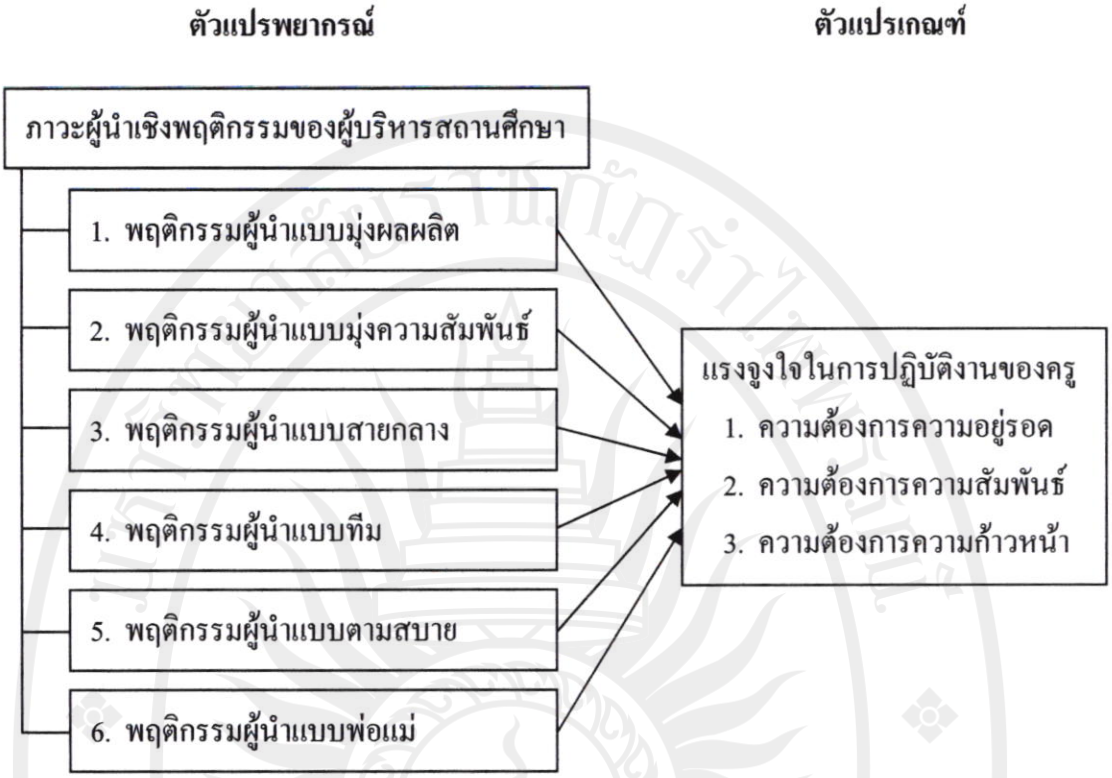
ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา

ครู หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีตาข่ายแห่งผู้นำของเบลคและมูตัน (พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 37 – 40) โดยเลือกศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 6 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย 6) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ตามทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 225) ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ความต้องการความอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า และศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สรุปเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยได้ดังนี้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมุติฐานในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 แบบ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำเสนอตามหัวข้อดังต่อไปนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
   1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
   1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
   1.3 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
   1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
   2.1 ความหมายของแรงจูงใจ
   2.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
   2.3 ประเภทของแรงจูงใจ
   2.4 แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
3. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
   4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
   4.2 งานวิจัยในประเทศ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาและสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จ

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550 : 303) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้

พิบูล ทีปะปาล (2550 : 236) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะใช้ศิลปะความเป็นผู้นำ โน้มน้าวบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามให้เกิดการคล้อยตามยอมรับ พร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

วิเชียร วิทยอุดม (2550 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกัน หรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์ และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 122) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่ผู้ใช้อำนาจที่มีในการชักจูงให้กลุ่มมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 326) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อำนาจหรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่มสามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ก : 113) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการของการมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการใช้อำนาจและการใช้ฐานอำนาจต่างกัน ส่งผลต่อปฏิกิริยาจากผู้ตามต่างกัน

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552 : 1) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลมีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำมีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชาประสานงานโดยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต (2552 : 172) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้ความสัมพันธ์เชิงอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้น โน้มน้าว จูงใจ ผู้ตามให้พยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

สัมมา รธนิธย์ (2553ข : 249) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการของตนด้วยความ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรามคำแหง

เต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างกระตือรือร้น และเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันแล้วกระตุ้นให้ดำเนินไปสู่เป้าหมาย

พิมผกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 204) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความต้องการ ความคิดเห็นด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ ประสานงาน เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ร่วมกันบรรลุผล ซึ่งเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรมให้เป็นผู้มีอำนาจซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้

สมุทร ชำนาญ (2554 : 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่เป็นปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Followers) หรือสมาชิกในองค์การ ที่พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่จะชักนำ จูงใจบุคคลหรือกลุ่ม ให้ดำเนินการใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ของผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำ ในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 90) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 181) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

เฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard. 2001 : 94) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อำนาจเหนือบุคคลหรือกลุ่ม ในการพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ดาฟท์ (Daft. 2003 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leader) และผู้ใต้บังคับบัญชา (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ยุคล์ (Yukl. 2006 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพลจูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้องค์การประสบผลสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ สภาวะ หรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่ม มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนอื่นคล้อยตาม ทำตาม และสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างประสานสัมพันธ์กันมีคุณลักษณะที่เหมาะสมทั้งด้านความรู้ มีสติปัญญา มองการณ์ไกล มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการองค์การ มีทักษะเป็นศูนย์กลางของการเปลี่ยนแปลงที่ทรงความรู้ สามารถขับเคลื่อนองค์การให้ปฏิบัติภารกิจตามแผนงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์การ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สัมมา รธนิธย์ (2553ข : 251) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์กรจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันของกลุ่มหรือองค์กรนั้น ๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์การและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมนุษย์ ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบทางการบริหารอย่างหนึ่งที่มีความเป็นพลวัต กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวอยู่ในองค์การ บางครั้งภาวะผู้นำช่วยกระตุ้นผู้ตามให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง แต่บางครั้งภาวะผู้นำก็ทำลายความเข้มแข็งขององค์การ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นแรงผลักดันที่เป็นพลวัต จึงทำให้ภาวะผู้นำมีสภาพที่ไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การและมวลสมาชิก

พิมผกา ธรรมสิทธิ์ (2554 : 208) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญดังนี้

1. ภาวะผู้นำ เป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคน ที่แสดงออกในพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อทำให้ผู้ร่วมงานดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำและความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์

3. ผู้นำ เป็นตัวการแห่งความเปลี่ยนแปลง (Changer Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้นภาวะผู้นำจึงส่งผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน องค์การหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องที่ก่อให้เกิดประสิทธิผล

4. ภาวะผู้นำ เป็นศิลป์อันจำเป็นและสิ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการนำหน่วยงานหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพัฒนาให้มีภาวะผู้นำสูง โดยต้องพัฒนาทั้งคุณลักษณะเชิงกายภาพ สติปัญญา อารมณ์ ความรู้สึก ทั้งนี้เพราะการเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาตั้งแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่เรียนรู้และฝึกฝนได้

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 77 – 78) ได้ทำการศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อองค์การดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลที่มีความแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่รวมกันในองค์การหนึ่ง มักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามรถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ

ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่า ภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร ผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 8 – 9) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self – Leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง” การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง การกำหนดทิศทางและแรงจูงใจด้วยตนเอง การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกัน แล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยเทรเวลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิติคอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้ใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน ประการที่สี่ คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือ การได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรจะเป็นตามปกติ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) สเมอซิชและมอร์แกน (Smircich and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ ศาสนพิธี คำขวัญหรือภาษิตต่าง ๆ ประวัติและคำสอนนิยามหรือตำนานหรือชาดก สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมายาวนานนับร้อยปี นับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือ มีความเป็นเสมือนสถาบันที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำขึ้นมาได้ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านี้ล่วงลับไปนับพันปี แล้วแต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 327 – 366) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าคนเป็นผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ภาวะอารมณ์และจิตใจ ความต้องการ แรงขับ และค่านิยมที่แตกต่างกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ โดยคุณลักษณะที่มักพบในตัวผู้นำ ได้แก่ ความมีพลังและความทะเยอทะยาน ความต้องการนำผู้อื่น ความสัตย์ซื่อ มีจริยธรรม ยึดมั่นหลักการ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในงาน อย่างไรก็ตามยังไม่มีข้อประกันว่าคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งมีผลต่อความสำเร็จของผู้นำเสมอไป

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น จำเป็นต้องมีพฤติกรรม ทักษะและเจตคติที่เหมาะสม โดยจำแนกพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการบริหารงานออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ พฤติกรรมที่มุ่งงานกับพฤติกรรมที่มุ่งคน และจากพฤติกรรมทั้งสองด้านสามารถจำแนกออกเป็นแบบของผู้นำ (Leadership style)ได้หลายแบบผู้นำแต่ละแบบจะมีความเชื่อและมุมมองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน แต่เชื่อกันว่าแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด มีพฤติกรรมที่มุ่งงานและมุ่งคนสูงทั้งสองด้าน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theoriesof Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า แม้คุณลักษณะของผู้นำก็ดี พฤติกรรมซึ่งสะท้อนออกมาในแบบของผู้นำก็ดี จะมีผลต่อความมีประสิทธิผลของผู้นำก็ตาม แต่สถานการณ์เป็นองค์ประกอบสำคัญที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดทฤษฎีในด้านนี้ขึ้นหลายทฤษฎี เช่น ทฤษฎีสถานการณ์ของฟีดเลอร์ซึ่งเน้นการจับคู่ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับตัวแปรเฉพาะทางสถานการณ์ กล่าวคือ ต้องปรับเงื่อนไขของสถานการณ์ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ ส่วนทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมาย จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำกับลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและลักษณะของงาน เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชา กล่าวคือ คนเหล่านี้จะเกิดแรงจูงใจก็ต่อเมื่อตนเชื่อว่ามีความสามารถพอที่จะทำงานนั้นได้ หรือเมื่อเชื่อว่าการใช้ความพยายามของตนในการทำงานจะประสบความสำเร็จแน่นอนหรือได้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า ดังนั้นผู้นำจึงต้องใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมในการสร้างแรงจูงใจ การขจัดอุปสรรคขัดขวาง การพัฒนาความสามารถ ตลอดจนการให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกิดความพึงพอใจในงานและมั่นใจต่อผลสำเร็จที่เกิดขึ้น

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ (Charismatic Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการทำงานมากหรือความสามารถในการทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง มีความสามารถด้านวาทะในการจูงใจผู้อื่นให้คล้อยตามเลื่อมใสศรัทธาเป็นผู้ที่เป็นแบบอย่างในการวางตนได้เหมาะสม มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและรู้จักสร้างบริบทที่เหมาะสมในการทำให้วิสัยทัศน์ของตนสอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ผู้ตามจึงรู้สึกไว้วางใจและผูกพันทั้งต่อตัวผู้นำ และต่อวิสัยทัศน์ของผู้นำ

5. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Theories of Leadership) แนวความคิดนี้เชื่อกันว่า ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมุ่งการกระทำต่าง ๆ ที่ให้เกิดการปฏิรูปการเปลี่ยนแปลงที่ดีใหม่ ๆ และการสร้างความมีชีวิตชีวาใหม่ให้แก่องค์การ มีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การมุ่งความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงแตกต่างกับทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ที่มุ่งเน้นกระบวนการแลกเปลี่ยน โดยเมื่อผู้ตามปฏิบัติภารกิจสำเร็จก็จะได้รับผลตอบแทน ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงมีแนวโน้มด้านความมีประสิทธิผลสูงและเป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 122) ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ซึ่งให้เนื้อหาสำคัญไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ผู้สนใจศึกษามานานตั้งแต่สมัยกรีก (ก่อนคริสต์ศักราช) จนถึงปัจจุบัน จะพบได้ว่านักปราชญ์คนสำคัญในอดีต เช่น เพลโต ซีซาร์ ได้มีการพูดถึงผู้นำในอุดมคติกันมาแล้ว นักปราชญ์และนักวิชาการแต่ละคนต่างศึกษาผู้นำไปตามแง่มุมที่ตนเองถนัดหรือสนใจ แต่การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึง

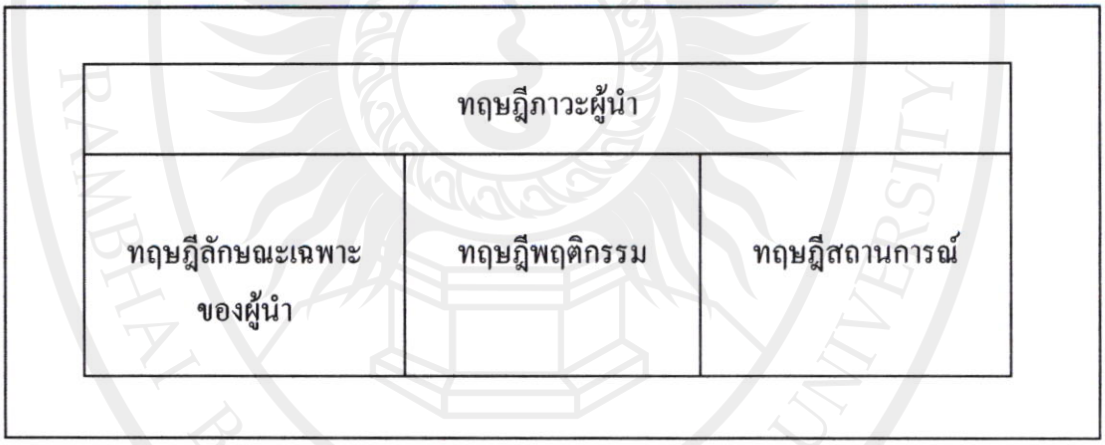
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

ช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 แนวทางดังต่อไปนี้

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวความคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เรากล่าวว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษ แต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์”



ภาพประกอบ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
ที่มา : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 123

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556 : 126 – 129) ได้แบ่งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบันออกเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) เป็นทฤษฎีที่อธิบายคุณลักษณะพื้นฐานทั่วไปของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่ควรจะมี จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะดังนี้ คือ มีความเฉลียวฉลาด มีความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น มีความรอบรู้ในการทำงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความซื่อสัตย์สุจริตและซื่อตรง และอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณลักษณะบางอย่างที่พิเศษโดดเด่นกว่าผู้ตาม การมี

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คุณลักษณะดังกล่าวช่วยทำให้บุคคลดังกล่าวมีโอกาสเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นเพียงเท่านั้น แต่เขายังคงจะต้องรู้จักเลือกใช้คุณลักษณะต่าง ๆ ให้ถูกกาลเทศะ หรือเหมาะกับสถานการณ์ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากยังไม่มีการยืนยันเป็นข้อสรุปได้ว่า คุณลักษณะใดบ้างที่จะทำให้ผู้นำคนนั้น ๆ เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้

2. ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นมาจากการศึกษาความล้มเหลวของทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 จนถึงทศวรรษที่ 1950 นักวิจัยได้ทำการวิจัยอย่างต่อเนื่อง โดยนำการศึกษาลักษณะพฤติกรรมเฉพาะของผู้นำต่าง ๆ ว่าผู้นำจะมีลักษณะพฤติกรรมที่สามารถแยกแยะผู้นำออกจากคนที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ และค้นหาวิธีการเฉพาะที่จะฝึกฝนสร้างให้เกิดพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพได้

3. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency Theories) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่าความสำเร็จการเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับการประพฤติปฏิบัติของผู้นำ ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความสอดคล้องเหมาะสมระหว่างปัจจัยด้านผู้นำกับปัจจัยสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของการบริหารทางการศึกษาที่สำคัญในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การจัดกลุ่มได้ 5 กลุ่ม ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ ทฤษฎีผู้นำเชิงความสามารถพิเศษ และทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป นอกจากนี้การศึกษาแนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นมโนทัศน์ ได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา (The University of Iowa)

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา เกิดขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1940 โดย ลิพพิท และไวท์ (Lippit and white) โดยใช้การทดลองภายใต้การดูแลของ เคอร์ท เลวิน (Kurt Lewin) ผลของการทดลอง แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท สรุปได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. 2550 : 258 – 259)

1.1 ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocretic Leadership) ผู้นำยึดตนเองเป็นสำคัญเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงานด้วยตนเอง แล้วจึงสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำจะควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นหรือมีอิสระในการปฏิบัติงาน เพราะผู้นำไม่ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สถานการณ์แบบนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงความไม่พอใจต่อผู้นำ โดยอาจจะแสดงกิริยาตอบโต้หรือไม่ก็เฉยเมยหรือแสดงความก้าวร้าวเมื่อผู้นำไม่อยู่

1.2 ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ผู้นำจะมีทัศนคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตรงข้ามกับแบบแรก จะมีความไว้เนื้อเชื่อใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา เชื่อมั่นในความรู้ความสามารถ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดนโยบาย รวมถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ โดยตัวผู้นำเองก็มีส่วนอย่างเต็มที่ด้วยเช่นกัน จุดเน้นของผู้นำแบบนี้อยู่ที่ตัวผู้นำและผู้ปฏิบัติงานทุกคน เรียกว่ากลุ่ม ภายใต้สถานการณ์แบบนี้สมาชิกในกลุ่มก็จะมีความพึงพอใจสูง

1.3 ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี (Laissez – faire Leadership) ผู้นำจะมีพฤติกรรมปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้นำเป็นเพียงผู้ดูแลอยู่ห่าง ๆ โดยไม่ค่อยมีบทบาทอะไรมาก ทำหน้าที่เป็นเพียงผู้ส่งข่าวสาร บทบาทหน้าที่และจุดเน้นต่าง ๆ จะตกอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะเห็นได้ว่าผู้นำแบบนี้ไม่มีบทบาทในการนำอะไรเลย ในสถานการณ์แบบนี้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจแต่ชอบมากกว่าแบบอัตตนิยม

จากการศึกษาวิจัย โดยการทำชุดฝึกอบรมให้มีผู้แสดงพฤติกรรม 3 รูปแบบ แล้วนำไปใช้กับคน 3 กลุ่ม พบว่า กลุ่มที่มีผู้นำแบบปล่อยเสรีให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ากลุ่มที่มีผู้นำแบบอัตตนิยมและแบบประชาธิปไตย ทุกเกณฑ์ที่ใช้ในการศึกษา ขณะที่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยและแบบอัตตนิยม แม้จะได้ปริมาณงานเท่า ๆ กัน แต่กลุ่มที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตยก็มีคุณภาพของงานสูงกว่า และสมาชิกมีความพึงพอใจในการทำงานมากกว่า ผลจากการศึกษาครั้งนี้ ดูเหมือนว่าผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีประสิทธิผลมากกว่าแบบอื่น แต่ในระยะหลังผลของการวิจัยพบว่า มีความไม่แน่นอนระหว่างผู้นำแบบประชาธิปไตยกับผู้นำแบบอัตตนิยม กล่าวคือ ในบางครั้งผู้นำแบบอัตตนิยมก่อให้เกิดผลงานสูงกว่าหรือเท่ากันกับผู้นำแบบประชาธิปไตย อย่างไรก็ตามผู้นำแบบประชาธิปไตย ก็ยังได้รับความพึงพอใจมากกว่าผู้นำประเภทอื่น

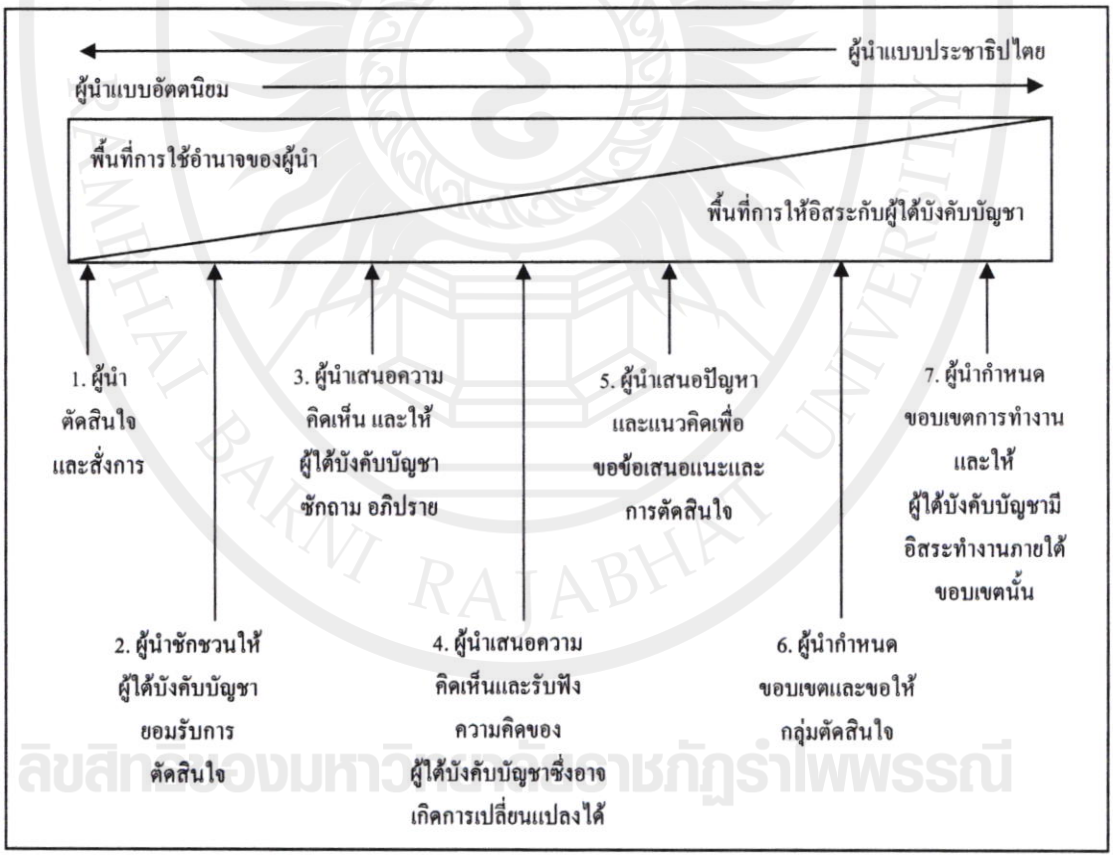
2. ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิดท์ (Tannenbamm – Shcmidt Continuum of Leader Behavior)

ในปี ค.ศ.1975 แทนเนนบอมและชมิดท์ (Tannenbamm and Shcmidt) ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบ พบว่า ในความจริงแล้วไม่สามารถแยกพฤติกรรมผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างชัดเจนเด็ดขาด เขาจึงได้พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากขั้วแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาขั้วแบบประชาธิปไตยทางขวามือ จากแนวคิดนี้อธิบายได้ว่า การที่จะหาคำตอบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะใช้ได้ดีที่สุด อยู่ที่การพิจารณาที่ตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ ว่าตัวผู้นำเป็นอย่างไร สะดวกจะใช้ระดับใด ตัวผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นอย่างไร มีความพร้อมและรับผิดชอบเพียงใด สถานการณ์ในขณะนั้นเป็นอย่างไร มีความกดดันมากน้อยเพียงใด

จากแนวคิดนี้ได้พบความแตกต่างระหว่าง พฤติกรรมผู้นำ 2 รูปแบบ บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสร้างได้จากอำนาจส่วนบุคคลและธรรมชาติของบุคคล พฤติกรรมของผู้นำแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมจะไม่เชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ไว้วางใจ และคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนเฉื่อยชา ขี้เกียจ ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย จะมีแนวคิดในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มอบหมายกลุ่มให้สามารถสร้างสรรค์ และมีอิสระในการปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจและเชื่อในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบอัตตนิยมมาจากผู้นำคนเดียว ในขณะที่นโยบายองค์การภายใต้พฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมาจากการตกลงร่วมกันและการตัดสินใจร่วมกันของกลุ่ม (Hersey and Blanchard. 2001 : 108 – 109 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 30)

พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามแนวคิดของแทนเนนบอมและชมิดท์ อธิบายได้ดังภาพ



ภาพประกอบ 3 ความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ

ที่มา : Tannenbamm and Shcmidt. 1973 ; Citing Hersey and Blanchard. 2001 : 109.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 1 ผู้นำจะระบุปัญหา ตัดสินใจหาวิธีแก้ปัญหาแล้วใช้อำนาจบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 2 ผู้นำจะระบุปัญหา และหาวิธีแก้ปัญหามาเสนอให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจูงใจ ชักชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและดำเนินการตามการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 3 ผู้นำจะมีพฤติกรรมคล้ายกับแบบที่ 2 แต่จะมีการเสนอคำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ซักถาม หรืออภิปราย ประเด็นที่เกี่ยวกับการตัดสินใจนั้น

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 4 ผู้นำเสนอการตัดสินใจในลักษณะของการเป็นข้อเสนอเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจบางส่วน ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจของผู้นำได้ แต่การตัดสินใจยังอยู่ที่ผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 5 ผู้นำเสนอปัญหา ขอคำแนะนำ และการตัดสินใจ โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจ แต่ผู้นำยังคงตัดสินใจด้วยตนเองเหมือนเดิม

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 6 ผู้นำจะกำหนดขอบเขตในการตัดสินใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาว่ามีขอบเขตแค่ไหน แล้วให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ตัดสินใจ

พฤติกรรมผู้นำแบบที่ 7 ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีอิสระในการตัดสินใจภายใต้ขอบเขตของการปฏิบัติงาน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถสร้างทางเลือก และกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิดท์ เป็นการระบุพฤติกรรมการตัดสินใจแก้ปัญหาขององค์การหรือกลุ่มงาน ขึ้นอยู่กับการใช้อำนาจและการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำ ผู้นำที่ให้อิสระในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย จะเป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมของการใช้อำนาจ หรือเป็นอัตตนิยม ในขณะที่ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นต่อการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา จะมีพฤติกรรมของผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่อย่างไรก็ตาม แทนเนนบอมและชมิดท์ ให้ข้อเสนอว่าผู้บริหารใหม่ควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในระยะเริ่มแรก แล้วค่อยมุ่งไปหาแบบประชาธิปไตยหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้นในระยะหลัง เพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน คุณภาพในการตัดสินใจ การทำงานเป็นทีม ขวัญกำลังใจที่ดีและมีการพัฒนา

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies)

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ประกอบด้วย จอห์น เฮมฟิลล์ (John Hemfill) และ แอลวิน คูนส์ (Alvin Coons) ได้เริ่มค้นคว้ามิติทางพฤติกรรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

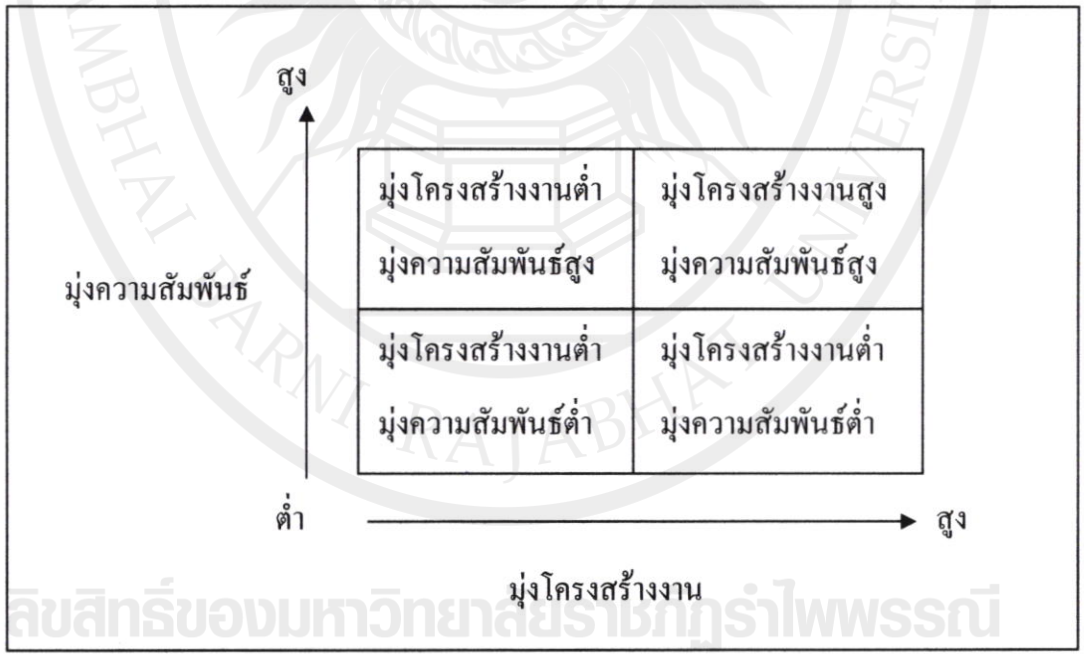
เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามบรรยายพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Descriptive Questionnaire) จากการศึกษาวิจัยพบว่า พฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ ดังนี้

3.1 มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำกำหนดบทบาทของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น

3.2 มิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมผู้นำเกี่ยวกับการสร้างความไว้วางใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความเป็นมิตร มีการติดต่อส่อสารสองทาง และให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากมิติพฤติกรรมทั้งสองที่ได้จากการศึกษา นักวิจัยจึงนำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูง
แบบมุ่งโครงสร้างสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ
แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูง
แบบมุ่งโครงสร้างต่ำและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพประกอบ 4 มิติพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานและมุ่งความสัมพันธ์
ที่มา : DuBrin. 1998 : 83 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 33.

กลุ่มนักวิจัยได้นำมิติพฤติกรรมทั้ง 4 แบบนี้ไปศึกษาเปรียบเทียบถึงผลของผู้นำทั้ง 4 แบบที่มีผลต่อการทำงานและความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผลของการศึกษาพบว่า ไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดที่ดีที่สุดและได้รับการยอมรับ กล่าวคือ แต่ละองค์การ แต่ละงาน มีความพึงพอใจต่อผู้นำที่แตกต่างกัน แต่ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานสูง และมุ่งความสัมพันธ์สูง มักจะทำให้ผลงานและระดับความพึงพอใจที่สูงกว่าแบบอื่นมากครั้งกว่า

ผลของการศึกษาพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่จำเป็นต้องมีพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์สูงเสมอไป อาจจะมุ่งโครงสร้างงานสูงและมุ่งความสัมพันธ์ต่ำ หรือ มุ่งโครงสร้างงานต่ำและมุ่งความสัมพันธ์สูงก็ได้ ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะนั้น แต่การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ มุ่งประเด็นเพียงแสดงแบบของภาวะผู้นำเท่านั้น มิได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ กล่าวคือ ยังไม่ได้ผลสรุปที่ชัดเจนว่า ในสถานการณ์แบบหนึ่ง ผู้นำควรจะมีพฤติกรรมแบบใด จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจ

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michican Studies of Effective)

การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกระบวนการกลุ่ม และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพของการบริหาร (DuBrin. 1998 : 84 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 33)

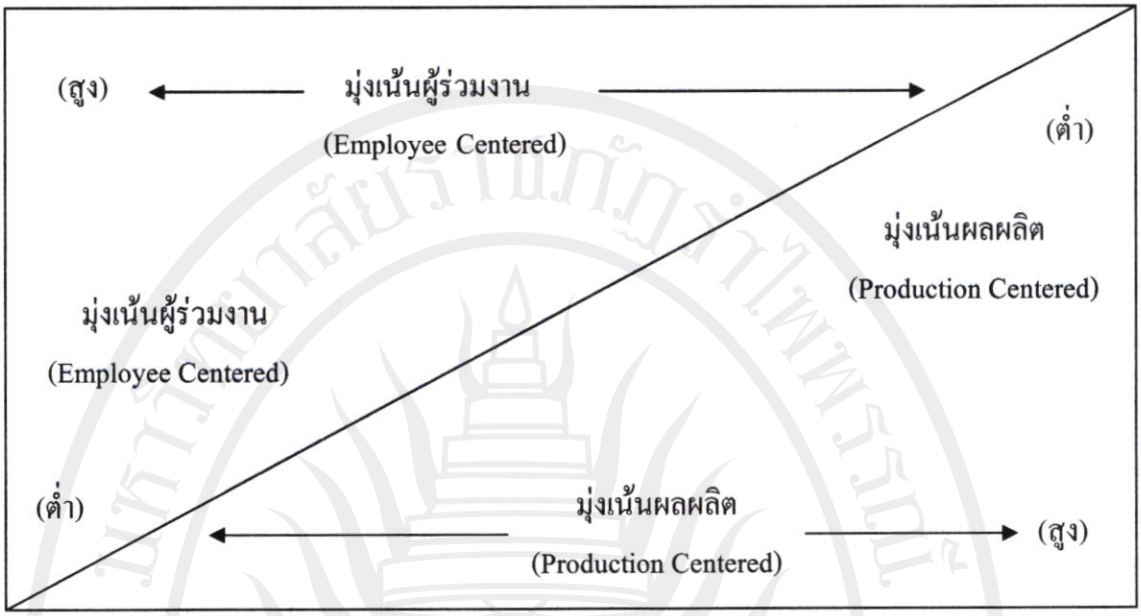
ผลของการศึกษา พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งเน้นผลผลิต และแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน สรุปได้ดังนี้ (ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 125 – 126)

4.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นสมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

4.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก

โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงานจะมีพฤติกรรมที่แสดงออกตรงข้ามกัน ซึ่งจะสามารถแสดงได้ดังภาพประกอบ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



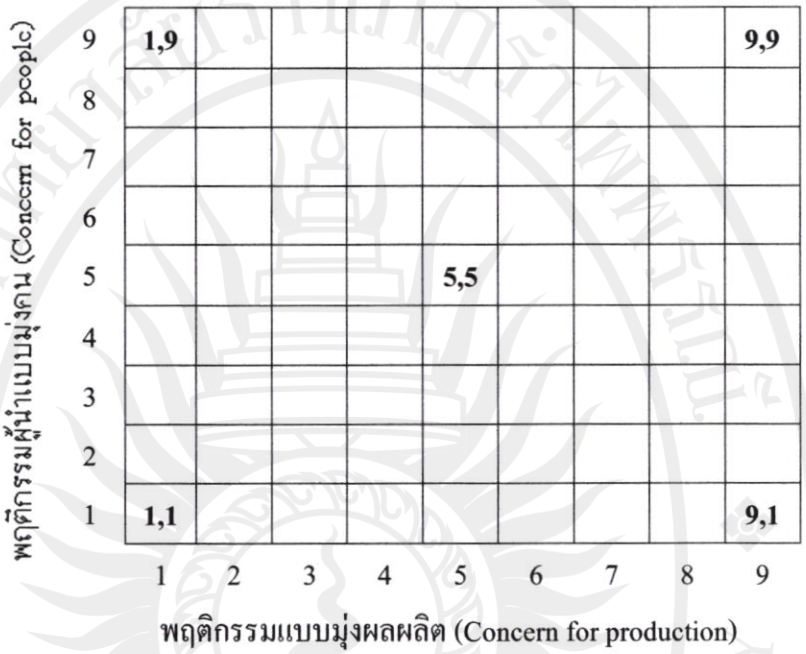
ภาพประกอบ 5 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
ที่มา : ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. 2551 : 125

ถึงแม้การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากเป็นการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรม โดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

ในปี ค.ศ.1964 โรเบิร์ต อาร์ เบลค (Robert R. Blake) และ เจน เอส มูตัน (Jane S. Mouton) จากมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่ชื่อตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) และต่อมาพัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ (Leadership Grid) โดยยึดพฤติกรรมของผู้นำในสองมิติคล้ายกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยใช้ตารางซึ่งมี 2 แกน แกนตั้งคือพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแกนนอนคือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต แต่ละแกนจะแบ่งออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 – 9 โดยทั้งสองแกนมีความสัมพันธ์กัน ใช้ตัวเลขทั้งแกนตั้งและแกนนอนอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำ วิธีการของตาข่ายผู้นำ จะให้ผู้นำหรือผู้บริหารกรอกแบบสอบถามเพื่อจะวัดว่าผู้นำให้ความสนใจต่อเรื่องการมุ่งคน หรือการมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงาน ในระดับใดดังนั้นจากระดับ 1 ถึง 9 จะสร้าง

ส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตหรือมุ่งงานระดับต่าง ๆ กันออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่ายแห่งผู้นำ(Blake and Mouton. 1964 : 10 – 11 ; อ้างถึงใน สัมมา รธนิตย์. 2553 : 262) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 6 ตาข่ายแห่งผู้นำของเบลคและมูตัน
ที่มา : DuBrin. 1998 : 115 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 38.

จากการศึกษาของเบลคและมูตัน มีแบบผู้นำ 5 ประเภท ที่มีความน่าสนใจ สามารถนำไปอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ดังนี้ (พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 38 – 40)

ประเภทที่ 1 (9,1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต เป็นผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อย เน้นการผลักดันให้งานเสร็จบรรลุเป้าหมาย ตัดสินใจด้วยตนเองเป็นใหญ่ ชอบใช้กฎระเบียบและการสั่งการ

ประเภทที่ 2 (1,9) พฤติกรรมผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมากให้ความสนใจกับผลผลิตน้อย เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์การ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ใช้การประนีประนอมเป็นหนทางของการตัดสินใจ พยายามทำงานให้บุคลากรพอใจมากที่สุด

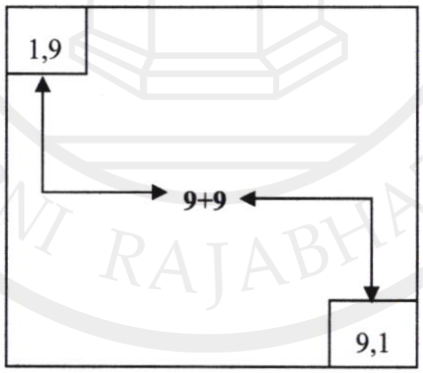
ประเภทที่ 3 (1,1) พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิต บริหารงานตามสบาย ทำงานประจำไปเรื่อย ๆ มอบอำนาจให้คนอื่น เป็นผู้นำที่แยกตัวออกจากผู้อื่นในองค์การ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

ประเภทที่ 4 (5,5) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลาง ๆ ไม่ทุ่มเทลงไปทางใดทางหนึ่ง เป็นผู้นำที่พยายามจะคงสภาพเดิม ไม่พยายามที่จะเปลี่ยนแปลงอะไรอย่างรวดเร็ว รักษาทั้งคนและงานไม่ให้ย่ำแย่เกินไป

ประเภทที่ 5 (9,9) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด เน้นการร่วมคิดร่วมตัดสินใจกับบุคลากรในองค์การ กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม และสนับสนุนบุคลากรทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงาน บุคลากรมีความพึงพอใจสูง มีความผูกพันกับงานที่ทำ

นอกจากแบบผู้นำหลักทั้ง 5 แบบดังกล่าวมาแล้ว เบลคและมูตันยังได้เสนอแบบภาวะผู้นำเพิ่มอีก 2 แบบ ซึ่งเกิดจากการผสมผสานของตาข่ายภาวะผู้นำ ดังนี้

ประเภทที่ 6 (9+9) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ เป็นแบบของผู้นำที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้นำใช้ทั้งแบบ 1,9 และแบบ 9,1 โดยมิได้บูรณาการทั้งสองแบบเข้าด้วยกันแต่อย่างใด พฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อ แม่ กล่าวคือ พ่อแม่จะให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับเมื่อลูกเชื่อฟังหรืออยู่ในในโอวาท ในทางกลับกันถ้าประพฤติผิดไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ แต่เป็นการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของความรัก เมตตา ปรานี เพื่อมุ่งหวังให้ลูกเป็นคนดี ผู้นำแบบนี้มีแนวคิดเช่นเดียวกับพ่อแม่ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Dictator) คือจะมีพฤติกรรมที่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ที่ทำเช่นนั้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จและมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นพฤติกรรมไม่เกี่ยวกับงาน

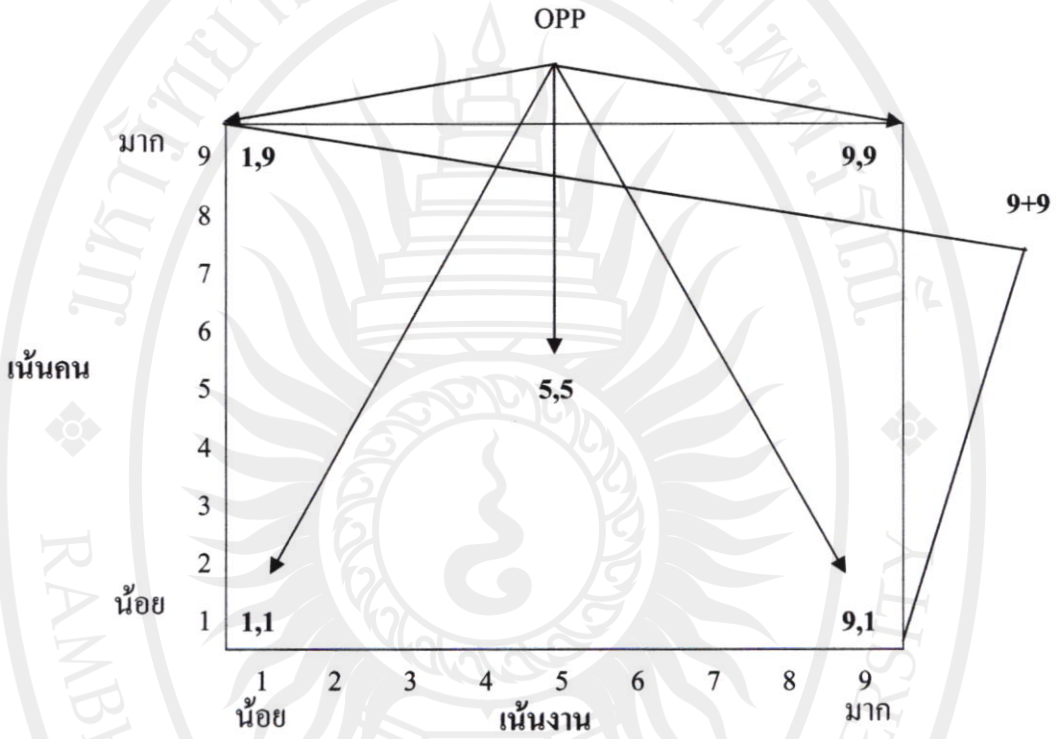


ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพประกอบ 7 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

ที่มา : DuBrin. 1998 : 115 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 39

ประเภทที่ 7 พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เลือกใช้การผสมผสานของแบบผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1 – 6 โดยเลือกการผสมไปใช้ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อส่วนตัวของตนเอง เช่น เพื่อการสร้างภาพให้ตนเอง เพื่อใช้ในการฉกฉวยโอกาส เจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตนเอง เป็นต้น ดังภาพ



ภาพประกอบ 8 พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส
ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2552 : 241

เบลคและมูตัน ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้นำแบบ 9,9 เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด แนวคิดตาข่ายแห่งผู้นำนี้ นอกจากจะนำมาใช้เพื่อการอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และระบุถึงแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดแล้ว ยังได้รับการนำไปใช้ในกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาผู้นำอีกด้วย โดยเป็นการอบรมเพื่อผลักดันให้ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด คือแบบ 9,9 อย่างไรก็ตาม แนวคิดนี้ถูกวิจารณ์ว่า เป็นความพยายามที่จะสร้างคำตอบเดียวให้กับภาวะผู้นำโดยขาดความตระหนักว่า แบบ 9,9 หรือ 1,1 อาจจะไม่ใช่พฤติกรรมของผู้นำที่ดีที่สุด หรือที่แย่ที่สุดก็ได้ในทุกสถานการณ์ ในบางสถานการณ์ผู้นำแบบ 1,1 อาจจะเหมาะสมกว่าก็ได้ หากในองค์การนั้นบุคลากรมีความรอบรู้ในงานเป็นอย่างดียิ่ง มีความสุขกับงานอยู่แล้ว ความสัมพันธ์ของทุกคนเป็นไปอย่าง

ราบรื่น ก็ไม่มีความจำเป็นที่จะต้องได้รับความสนใจจากผู้นำมากนักก็ได้ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่แสดงพฤติกรรมแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่ใช่พฤติกรรมที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยไอโอวา ผลของการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ภาวะผู้นำแบบปล่อยเสรี 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำของแทนเนนบอมและชมิดท์ พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำจากขั้วแบบอำนาจนิยมหรืออัตตนิยมทางซ้ายมือไปหาขั้วแบบประชาธิปไตยทางขวามือ แบ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 7 พฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ 2 มิติ มิติแบบมุ่งโครงสร้างงาน และมิติแบบมุ่งความสัมพันธ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำมหาวิทยาลัยมิชิแกนพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ แบบมุ่งเน้นผลผลิตและแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน 5) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กันออกมาได้ถึง 81 แบบบนตาข่ายแห่งผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำในปัจจุบันและสมัยใหม่ สามารถนำทฤษฎีผู้นำมาประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมเพื่อบูรณาการให้มีประสิทธิผล

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถในการใช้อิทธิพล อำนาจและการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจทฤษฎีภาวะผู้นำตามตารางการจัดการของเบลคและมูตัน ซึ่งต่อมาได้พัฒนาเป็นตาข่ายแห่งผู้นำ โดยใช้ตาราง 2 แกน คือแกนตั้งหมายถึงพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน และแกนนอนคือพฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต ทฤษฎีนี้เป็นการสร้างส่วนผสมของผู้นำที่มุ่งคนกับมุ่งผลผลิตระดับต่าง ๆ กัน โดยแบ่งแบบพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 7 แบบ ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต หมายถึง ผู้นำที่มุ่งผลผลิตสูงและให้ความสนใจกับคนน้อย เน้นการผลักดันให้งานเสร็จบรรลุเป้าหมาย

2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนมาก ให้ความสนใจกับผลผลิตน้อย เน้นการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในองค์การ

3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจกับคนและผลผลิตในระดับกลาง ๆ ไม่ทุ่มเทลงไปทางใดทางหนึ่ง

4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจอย่างมากทั้งคนและผลผลิตเพื่อให้เกิดผลงานและความพึงพอใจของบุคลากรสูงสุด

5. พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจน้อยทั้งคนและผลผลิต บริหารงานตามสบาย ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลน้อยที่สุด

สถาบันการพลศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

6. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ หมายถึง ผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ แสดงการยอมรับเมื่อเชื่อฟังหรืออยู่ในโอวาท ลงโทษเมื่อทำผิด แต่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จ

7. พฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส หมายถึง ผู้นำที่เลือกใช้การผสมผลานของแบบผู้นำตั้งแต่แบบที่ 1 – 6 ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ของตนเอง

จากการศึกษาทฤษฎีตาข่ายแห่งผู้นำของเบรกและมูตัน ผู้วิจัยได้พิจารณาเลือกแบบพฤติกรรมผู้นำมาอธิบายภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา 6 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต
2. พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
3. พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง
4. พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
5. พฤติกรรมผู้นำแบบด้อยคุณภาพ ในการวิจัยครั้งนี้เรียกว่า พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
6. พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบฉกฉวยโอกาส ผู้วิจัยไม่นำมาใช้ในการศึกษาเพราะเห็นว่าเป็นแบบพฤติกรรมที่เกิดจากการเลือกใช้แบบที่ 1 – 6 ตามโอกาสหรือสถานการณ์ ไม่ได้เกิดพฤติกรรมที่เป็นประจำจนกลายเป็นเอกลักษณ์ของคนคนนั้น โดยปกติพฤติกรรมที่แสดงออกจะเกิดขึ้นตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องและประสบการณ์ ซึ่งเป็นแบบพฤติกรรมผู้นำที่ยากต่อการวัดระดับและยากต่อการนำมาศึกษา

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้นิยามและความหมายไว้แตกต่างกันหลากหลาย ดังนี้

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2550 : 166) กล่าวว่า แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง อิทธิพลภายในของบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ (2551 : 79) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ร่างกายและจิตใจถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของเป้าหมายที่ต้องการ

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 295) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงจูงใจอาจจะเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับ เจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อันได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เมื่อบุคคลสามารถตอบสนองและไปสู่จุดหมายได้ก็จะทำให้ความเข้มของแรงจูงใจลดลง และเปลี่ยนเป้าหมายในการแสดงพฤติกรรมต่อไป

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ข : 9) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การหาวิธีการและแนวทางให้คนทำงานด้วยความสบายใจ โดยให้มีความพยายามในการทำงาน มีความอดทดในการทำงาน และมีทิศทางในการทำงานตามเป้าหมายขององค์การ

ยงยุทธ เกษสาคร (2552 : 143) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะอินทรีย์ภายในร่างกายของบุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้า เรียกว่า สิ่งจูงใจ ก่อนให้เกิดความต้องการอันจะนำไปสู่แรงขับภายใน (Internal drive) ที่จะแสดงพฤติกรรมการทำงานที่มีคุณค่าในทิศทางที่ถูกต้องตรงตามเป้าหมายขององค์การ ดังนั้น การจูงใจจึงเป็นการกระทำทุกวิถีทางที่จะกระตุ้นให้พนักงานในองค์การประพฤติปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามเป้าประสงค์ขององค์การ ซึ่งพื้นฐานสำคัญในการกระตุ้นพนักงานดังกล่าวให้แสดงพฤติกรรมที่องค์การคาดหวังไว้ ด้วยการสร้างอินทรีย์ของพนักงานเหล่านั้นให้เกิดความต้องการขึ้นก่อนเป็นอันดับแรก จากนั้นบุคคลก็จะเกิดความพยายามสืบเสาะแสวงหาสิ่งที่ต้องการ นั่นคือ การเกิดแรงขับขึ้นภายใน หากมีสิ่งจูงใจที่เหมาะสม บุคคลก็จะตอบสนองด้วยการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมทุกอย่างให้ได้มาซึ่งความสำเร็จอันเป็นเป้าหมายสูงสุด

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 252) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการ (Need) แรงขับ (Drives) ซึ่งเกิดขึ้นภายในตัวบุคคล ส่วนเครื่องล่อหรือสิ่งจูงใจ (Incentives) เกิดจากการจูงใจภายนอก

สัมมา รธนิธย์ (2553ก : 133 – 134) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำกิจกรรมใด ๆ ที่คิดว่ามีคุณค่าด้วยความเต็มใจของบุคคลในการที่จะอุทิศกายและใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยได้รับรางวัลเป็นผลตอบแทนการกระทำนั้น ๆ เป็นสิ่งจูงใจที่เป็นสิ่งเร้าที่มากระตุ้น ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น รางวัล คำชมเชย ให้เกิดแรงขับ คือ แรงผลักดันที่เกิดขึ้นภายในตัวของบุคคลอันเนื่องมาจากความต้องการ

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 214) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมของบุคคลให้มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยอาศัยความต้องการ แรงปรารถนา ความคาดหวัง พลังกดดันและสิ่งล่อใจ มาเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการงานอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 216) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เป็นผลสำเร็จออกมา ซึ่งจะได้ผลดีหรือไม่มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยการทุ่มเทให้ได้ผลงานที่ดีอย่างไร หรือมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังจากภายในจิตใจที่มีความต้องการ ที่จะกระทำหรือปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่าง ให้ประสบความสำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่วางไว้

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคลและการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน โดยมีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา (2551ข : 9) กล่าวว่า การจูงใจคนนี้เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความชอบและความไม่ชอบ มีความต้องการ มีความเกียจคร้านและความขยัน และมีความเบื่องานและรักงาน ฯลฯ แรงจูงใจเป็นตัวบ่งชี้สำคัญของการปฏิบัติงานในองค์การ และเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการจูงใจบุคลากรเพื่อให้ทำงานบรรลุตามเป้าหมาย

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 251 – 252) กล่าวว่า ในการเป็นผู้นำนั้น ลักษณะของการแสดงออกที่ชี้ให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็คือ การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์การร่วมมือกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุผลสัมฤทธิ์ที่ปรารถนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันนั้นเป็นที่ยอมรับกันว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญยิ่งของการบริหารเช่นเดียวกับคน เงิน วัสดุ และการจัดการ แรงจูงใจนั้นเกิดจากสมมติฐานที่ว่า โดยทั่วไปมนุษย์มิได้ทำงานเต็มความสามารถที่มีอยู่ การที่มนุษย์จะทำงานได้เต็มตามความสามารถหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับว่าเขาเต็มใจที่จะทำแค่ไหน ถ้ามีสิ่งล่อใจหรือสิ่งจูงใจที่ดีตรงกับความพอใจของเขา สิ่งจูงใจนั้นก็จะเป็นแรงกระตุ้นที่จะผลักดันให้เขาสนใจ เอาใจใส่งานที่ทำมากขึ้น ในทางตรงกันข้าม หากองค์การใดไม่สร้างแรงจูงใจในการทำงานแล้ว อาจจะมีผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การน้อยลง ผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและทำงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ ฝึกฝน และนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิผลแก่องค์การ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

การจูงใจที่ถูกต้องจะต้องเป็นเครื่องดึงดูดความรู้สึกและจิตใจของบุคคลในองค์การให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การมากยิ่งขึ้น

สัมมา รธนิธย์ (2553ก : 134 – 135) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมงานตอบสนองต่องาน และวิธีทำงานขององค์การที่แตกต่างกันไป การจูงใจผู้ร่วมงานจึงมีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จได้ดีกว่าผู้ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง

3. การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 216) กล่าวว่า ความสำคัญของแรงจูงใจต่อการบริหารซึ่งผู้นำควรคำนึงถึง 7 ประการ ดังนี้

1. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
2. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรมีความจงรักภักดี และผูกพันต่อองค์การ
3. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อบุคลากร
4. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างทีมงาน ความสามัคคี ของบุคลากรในองค์การ
5. แรงจูงใจช่วยให้บุคลากรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การ
6. แรงจูงใจช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ทุกตำแหน่ง
7. แรงจูงใจของผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ช่วยให้องค์การมีประสิทธิผลสูงขึ้น

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 113) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ

1. ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรม แรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ให้พลังแก่อินทรีย์แสดงพฤติกรรม

2. การกำหนดแนวทางของพฤติกรรมชี้ว่าควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือ สำเร็จความต้องการ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 217) กล่าวว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมที่ต้องการ แรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้

2. แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมชี้ว่าควรเป็นในรูปแบบใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญมากต่อบุคลากรทุกคนในองค์การ โดยเฉพาะผู้บริหาร ถ้ารู้จักเทคนิควิธีการสร้างแรงจูงใจ โดยมีสิ่งจูงใจเพื่อกระตุ้นหรือเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความปรารถนา หรือความต้องการ จนกระทั่งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติกิจกรรม หรือดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ประเภทของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการได้ศึกษาและแบ่งประเภทของแรงจูงใจไว้ดังนี้

พยอม วงศ์สารศรี (2548 : 213) อธิบายถึงประเภทของแรงจูงใจที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การ คือการจูงใจภายในและการจูงใจภายนอก ดังนี้

1. การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการ จะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้เครื่องล่อใด ๆ มากระตุ้น แรงจูงใจภายในมีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารไม่ต้องหากลวิธีมาชักจูงจิตใจ เพราะเขาจะปฏิบัติงานได้ดีด้วยตัวเอง การจูงใจภายใน ได้แก่

1.1 ความต้องการ เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าคนเราทุกคนมีความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้คนเราแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายซึ่งจะเกิดผล คือ ความสบายใจ ความพอใจ เช่น ความต้องการความสำเร็จทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการกระทำพฤติกรรมต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ

1.2 ความสนใจพิเศษ ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใด ให้ความสนใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.3 ทัศนคติหรือเจตคติ หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เป็นแรงจูงใจที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อหัวหน้างานก็จะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บังเกิดผลดี

2. การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมาย การจูงใจภายนอก ได้แก่

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใดย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานที่อยู่ในระยะทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน จึงพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 ความรู้ความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3 บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพ จะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้กระทำพฤติกรรมนั้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ต้องมีบุคลิกทางวิชาการที่น่านับถือ นักปกครอง นักจัดการ นักบริหาร ก็จะต้องมีบุคลิกของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การให้รางวัล อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำ หรือการลงโทษ ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำในสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การติเตียน การประกวด การแข่งขันหรือการทดสอบ ก็เป็นเครื่องกระตุ้นที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

จันทรานี สงวนนาม (2553 : 253 – 254) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Interinsic Motivation) การจูงใจภายใน หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งของล่อใด ๆ มากระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับจะทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยาน มักใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะทำให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดมีความพอใจเป็นพิเศษก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใด สิ่งหนึ่ง ถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) การจูงใจภายนอก หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สมุทร ชำนาญ (2554 : 267) กล่าวว่า การจำแนกประเภทของการจูงใจโดยใช้แหล่งที่ทำให้เกิดการจูงใจ ในบุคคล จำแนกได้เป็น 2 ประเภท

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) คือสิ่งผลักดันที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากเป็นการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่าการจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั้นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงิน เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินรางวัลจากการทำงาน การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายของหน่วยงาน การใช้วิธีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงาน การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผู้ปฏิบัติงาน โดยบุคคลผู้นั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงาน ทำงานนั้นเพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเอง หรือกิจกรรมนอกเหนือจากงาน เช่น การร่วมกิจกรรมด้านกีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 216 – 217) กล่าวว่า นักจิตวิทยาได้แบ่งลักษณะของแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 แบ่งตามมิติของเวลา

1.1 แรงจูงใจฉับพลัน (Aroused Motive) คือ แรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมาทันทีทันใด

1.2 แรงจูงใจสะสม (Motivational Disposition หรือ Latent Motive) คือแรงจูงใจที่มีอยู่แต่ไม่ได้แสดงออกทันที จะค่อย ๆ เก็บสะสมไว้รอการแสดงออกในเวลาใดเวลาหนึ่ง

กลุ่มที่ 2 แบ่งตามมิติของสิ่งเร้า

2.1 แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวบุคคลผู้นั้น ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูงหรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น

2.2 แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motive) คือแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายนอก คือ สิ่งที่มาเร่งเร้ามาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

กลุ่มที่ 3 แบ่งตามมิติของความต้องการ

3.1 แรงจูงใจปฐมภูมิ (Primary Motive) คือแรงจูงในอันเนื่องมาจากความต้องการที่เป็นพื้นฐานร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจทุติยภูมิ (Secondary Motive) คือแรงจูงใจที่เป็นผลต่อเนื่องมาจากแรงจูงใจขั้นปฐมภูมิ

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 118) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ การจูงใจในแง่บวก และการจูงใจในแง่ลบ

1. แรงจูงใจในแง่บวก (Positive Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม้นวม การจูงใจในแง่นี้บุคคลจะได้รับสิ่งที่มีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญหรือให้รางวัลสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2. แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative Motivation) การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง มักใช้วิธีจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน หากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2556 : 218 – 219) กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใจใด ๆ มากระตุ้นซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง แรงจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) เป็นความต้องการชนิดหนึ่งที่เหนือกว่าความต้องการพื้นฐาน ความปรารถนามักมีแรงขับที่น้อยกว่าความต้องการ หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉย ๆ

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมาย

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมีความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันรวดเร็ว

1.5 ทัศนคติหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าเป็นการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลให้แสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประกวด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งแรงจูงใจภายในนั้นเป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวบุคคลและเป็นแรงขับที่ทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมโดยไม่หวังรางวัล หรือแรงเสริมภายนอก สำหรับแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงจูงใจที่ได้รับอิทธิพลจากภายนอก เช่น มาจากแรงเสริมชนิดต่าง ๆ ตั้งแต่คำชมจนถึงได้รับรางวัลเป็นสิ่งของ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจมีวิวัฒนาการมาจากแนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ แนวคิดเชิงพฤติกรรมศาสตร์ แนวคิดเชิงความต้องการของมนุษย์ ความคาดหวัง จุดมุ่งหมายของบุคคล และการเสริมแรง ซึ่งนักการศึกษาได้แบ่งทฤษฎีเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้

ธร สุนทรายุทธ (2551 : 301) แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาการจูงใจ กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ และกลุ่มทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 153 – 154) แบ่งทฤษฎีการจูงใจออกเป็น 2 กลุ่ม ตามวิวัฒนาการของทฤษฎี คือ รูปแบบเชิงเนื้อหา และรูปแบบเชิงกระบวนการ

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 218 – 236) ได้ศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจและแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา ทฤษฎีกลุ่มนี้เน้นเนื้อหาการจูงใจที่พยายามหาคำตอบว่า มีอะไรบ้างที่เป็นสิ่งจูงใจมนุษย์ให้ทำงาน หรือรักษาพฤติกรรมนั้นไว้ การสร้างและการรักษาพฤติกรรมของมนุษย์เกิดจากความต้องการหรือแรงขับ (Needs or Drives) ที่มนุษย์ต้องการได้รับ รวมทั้งเรียงลำดับความต้องการของมนุษย์

2. ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงกระบวนการ ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มนี้ เน้นการอธิบายว่ามนุษย์มีวิธีการอย่างไรในการเลือกที่จะมีพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งบนพื้นฐานของความต้องการ รางวัล ผลตอบแทนและผลลัพธ์ของงาน หรือเพื่อตอบคำถามว่ามนุษย์ถูกจูงใจให้เกิดพฤติกรรมด้วยวิธีการอย่างไร

3. ทฤษฎีการเสริมแรง เป็นแนวคิดที่มีมุมมองในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม มองว่าพฤติกรรมเกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและผลลัพธ์ เป็นตัวกำหนดพฤติกรรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภารดี อนันต์นาวี (2555 : 118 – 119) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา (Content Theories) กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow) ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ทฤษฎีการจูงใจของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg)

2. ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ (Process Theories) กล่าวถึงทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) และทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Theory)

3. ทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม กล่าวถึงทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) และการปรับพฤติกรรม (Behavior Theory)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงเนื้อหา ประกอบด้วย ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ และทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ ทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งเน้นศึกษาความต้องการของมนุษย์ที่มีผลจูงใจให้เกิดพฤติกรรม 2) ทฤษฎีการจูงใจกลุ่มรูปแบบเชิงกระบวนการ ประกอบด้วยทฤษฎีความคาดหวัง ทฤษฎีความเสมอภาค และทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย ทฤษฎีกลุ่มนี้อธิบายว่ามนุษย์มีกระบวนการคิดอย่างไรในการเลือกแสดงพฤติกรรมการปฏิบัติงาน อันจะมุ่งไปสู่ผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่ต้องการ และ 3) ทฤษฎีการเสริมแรง มุ่งศึกษาการเสริมแรงทางบวก เสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการเลิกเสริมแรง ผู้บริหารควรนำทฤษฎีแรงจูงใจไปใช้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ จึงจะกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจที่อยากทำงาน

1. ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Need Theory)

อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) (Maslow. 1960 : 66 – 67 ; Citing Owens and Valesky. 2007 : 384 – 385) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการตั้งแต่ปี 1943 มาสโลว์เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจแทน โดยความต้องมีลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดจนถึงสูงสุด ดังนี้

1.1 ความต้องการด้านกายภาพ (Basic Physioligical Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานหรือความต้องการทางร่างกายของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ อากาศ เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค การพักผ่อน เป็นต้น ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับชีวิตมนุษย์ ถ้ามนุษย์ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการขั้นนี้ได้ จะไม่มีความต้องการในขั้นต่อไป

1.2 ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Security and Safety Needs) ความต้องการในขั้นนี้แบ่งเป็น 2 แบบ คือ 1) ความปลอดภัยในชีวิตตนเอง หมายถึง สุขภาพร่างกายที่แข็งแรง ความปลอดภัยในการเดินทาง อุบัติเหตุ โจรผู้ร้าย เป็นต้น และ 2) ความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ

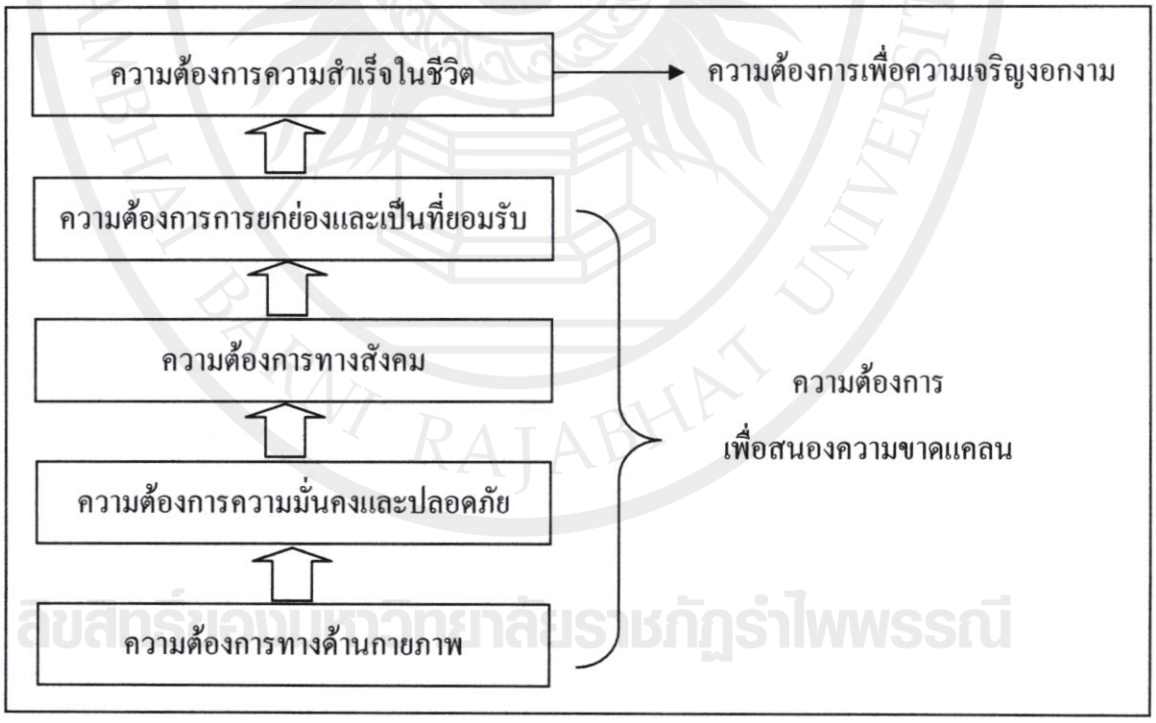
สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความมีหลักประกันเพียงพอในการปฏิบัติงาน ณ ที่แห่งใดแห่งหนึ่ง

1.3 ความต้องการทางสังคม (Social Affgilation Needs) หมายถึง ความต้องการในการอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคม ได้แก่ ความต้องการความรักจากเพื่อน จากเจ้านายและบุคคลอื่น การเป็นส่วนหนึ่งของสังคม กลุ่มเพื่อน หมู่คณะ และการได้รับการยอมรับจากสังคม การยอมรับในผลงาน ยอมรับความคิดเห็น

1.4 ความต้องการการยกย่องและเป็นที่ยอมรับ (Esteem Needs) เป็นความต้องการได้รับการยกย่อง นับถือในความรู้ ความสามารถ รวมทั้งอิสรเสรีภาพในการทำงาน และสถานะทางสังคม การได้รับการมอบหมายในตำแหน่งหน้าที่ที่สำคัญหรือได้ใกล้ชิดกับบุคคลสำคัญ ความต้องการนี้ถ้าบุคคลได้รับจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง

1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อได้รับความต้องการทั้ง 4 ประเภทข้างต้นแล้ว ไม่มีความวิตกกังวลเรื่องทรัพย์สินเงินทอง หรือชื่อเสียง หากบุคคลใดก้าวมาถึงขั้นนี้ได้จะทำงานเพื่อให้บังเกิดความสำเร็จของงาน เพราะรักที่จะทำ รักที่จะพัฒนางานนั้น มิใช่เพื่อเกียรติยศชื่อเสียง อำนาจหรือเงินค่าตอบแทน



ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาพประกอบ 9 ลำดับขั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์

ที่มา : Owens and Valesky. 2007 : 384 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 221.

ความต้องการขั้นที่ 1 – 4 มาสโลว์ เรียกว่า ความต้องการเพื่อสนองความขาดแคลนของชีวิต (Deficiency Needs) มนุษย์จะพยายามทุกวิถีทางที่จะทำให้ได้มาซึ่งความต้องการดังกล่าว เมื่อความต้องการขั้นที่ 1– 4 ได้รับการตอบสนองแล้ว จึงจะแสวงหาความต้องการพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้างอกงาม (Growth Needs) ในลำดับต่อไป ความต้องการในระดับความเจริญ ก้าวหน้านี้เป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ใฝ่หา ไม่ได้เกิดขึ้นจากการขาดแคลนหรือความบกพร่องใด ๆ ในชีวิต ในสังคมมนุษย์เราจะพบว่ามีบางคนใช้ความพยายามที่จะเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เขาสนใจเพียงเพื่อจะค้นหาคำตอบเท่านั้น เมื่อได้คำตอบก็มีความพึงพอใจ มิได้ต้องการค่าตอบแทนเป็นเงินหรือการยกย่องสรรเสริญ

นอกจากนั้น มาสโลว์ได้มีข้อแนะนำเกี่ยวกับทฤษฎีความต้องการ ไว้ดังนี้

1. ความต้องการในลำดับขั้นต่าง ๆ ยังมีความคาบเกี่ยวกันอยู่ มนุษย์อาจเกิดความต้องการหลาย ๆ อย่างในเวลาเดียวกัน เพียงแต่มีความมากน้อยต่างกัน ตามสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นจริงและความรู้สึกในขณะนั้น มิได้หมายความว่ามนุษย์จะต้องสนองความต้องการลำดับขั้นที่ต่ำจนเต็มแล้วจึงต้องการขั้นที่สูงขึ้น มนุษย์อาจได้รับการตอบสนองในแต่ละขั้นเพียงบางส่วน สลับไปมาได้

2. บุคคลอาจจะมีความต้องการไม่ครบทุกด้าน เช่น บางคนอาจต้องการเพียงการสนองตอบทางด้านร่างกาย และความปลอดภัยในชีวิตเท่านั้นก็เพียงพอแล้ว หรือบางคนอาจไม่สนใจเรื่องการยอมรับของสังคมเลย ไม่ต้องการตำแหน่งชื่อเสียงเกียรติยศ แต่กลับต้องการสร้างสรรค์ผลงานเพื่อเป็นแนวทางแก่คนรุ่นหลังก็ได้

3. บุคคลอาจจะไม่ได้มีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น เช่น คนที่ต้องการการยอมรับนับถือจากสังคมมาก อาจไม่สนใจเรื่องความปลอดภัย ความมั่นคงในชีวิต หรือยอมมีชีวิตอยู่อย่างแร้นแค้น ฉะนั้นความต้องการลำดับแรกสุดของชีวิต ไม่ใช่ความต้องการทางด้านร่างกายแต่กลับเป็นความต้องการการยอมรับในสังคม

แม้ว่าทฤษฎีของมาสโลว์จะได้รับทั้งการยอมรับและวิพากษ์วิจารณ์อย่างมาก แต่ผู้นำก็สามารถนำทฤษฎีของมาสโลว์ไปปรับใช้ในองค์การได้ โดยผู้นำต้องคำนึงถึงแรงจูงใจของบุคคล ความต้องการพื้นฐาน เงินเดือน ค่าแรง สวัสดิการ ที่อยู่อาศัย บุคคลควรได้รับอย่างเพียงพอ ความมั่นคงของสถานภาพในการทำงาน ขวัญกำลังใจ ถ้าบุคคลมีความหวั่นไหวต่อสถานภาพของตนเองย่อมปฏิบัติงานอย่างขาดคุณภาพและประสิทธิภาพ การยกย่องชมเชยบุคลากรที่ปฏิบัติงานดี เป็นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดี โดยลงทุนน้อยที่สุด การเข้าร่วมกลุ่มของเพื่อน การทำงานเป็นทีม ให้การยอมรับความคิดเห็น รวมทั้งการพิจารณาตำแหน่งงานที่สูงขึ้น ล้วนแต่ก่อเกิดผลดีต่อองค์กรทั้งสิ้น

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2. ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก (Herzberg's Two – Factor Theory of Motivation)

เฟดเดริค เฮอร์ซเบอร์ก (Fredarick Herzberg) ได้นำเสนอแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจในการทำงานของมนุษย์ โดยการสัมภาษณ์วิศวกรและนักบัญชี ในเมืองพิตสเบอร์ก ได้พบว่าปัจจัยที่มีส่วนในการจูงใจของมนุษย์มี 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้มนุษย์เกิดความพึงพอใจในงาน และปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะทำให้มนุษย์เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้ (Owens and Valesky. 2007 : 389 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 222)

2.1 ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สนับสนุนให้บุคคลทำงานเพิ่มมากขึ้น เป็นแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงาน เป็นปัจจัยที่พัฒนาทัศนคติเชิงบวกและการจูงใจที่แท้จริง ปัจจัยประเภทนี้ หากมนุษย์ไม่ได้รับทำให้ไม่มีความสุขในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ถึงขั้นไม่พึงพอใจ แต่ถ้าได้รับจะมีความสุขในการทำงานมากขึ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

2.1.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน (Achievement) คือความรู้สึกว่าประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หรือมีความต้องการที่จะให้งานประสบความสำเร็จ ในประเด็นนี้มีข้อแนะนำว่าจะต้องเป็นงานที่ท้าทายความสามารถ

2.1.2 ความก้าวหน้า (Advancement) ความรู้สึกว่าจะได้รับความก้าวหน้า ก็จะพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ ๆ พร้อมทั้งจะมีความสามารถและเต็มใจที่จะเรียนรู้

2.1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) ความรู้สึกพึงพอใจในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้ลักษณะของงานที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ปฏิบัติได้นั้น ต้องมีความท้าทายความรู้ ความสามารถ ไม่จำเจซ้ำซาก หรือรู้สึกได้ว่างานนั้นจะก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน

2.1.4 ความเจริญงอกงาม (Growth) คือ มีความเป็นไปได้ในการเจริญ เติบโตในหน้าที่การงาน เช่น การก้าวไปสู่ความเป็นนักบริหารมืออาชีพ การได้รับรางวัล เป็นต้น

2.1.5 ความรับผิดชอบ (Responsibility) การมอบหมายให้บุคคลมีความรับผิดชอบในหน้าที่ เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในงาน ตัดสินใจในงานของตนเองได้ จะช่วยทำให้บุคคลเกิดความผูกพันในงาน

2.1.6 การยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Recognition) หรือการยอมรับจากผู้บริหาร การยอมรับนับถือเป็นผลมาจากความสำเร็จในงาน เช่น การยกย่องชมเชยด้วยคำพูด ด้วยการเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ส่วนหนึ่งเป็นการเสริมแรงด้วย หากให้ต่อเนื่องจะมีผลดีต่อการสร้างแรงจูงใจ

2.2 ปัจจัยค้ำจุน หรือปัจจัยธำรงรักษา (Hygiene or Maintenance factors) เป็นปัจจัยที่ธำรงรักษาบุคลากรไว้ไม่ให้ออกจากงาน กล่าวคือ เป็นปัจจัยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจ เป็น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

ลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ปัจจัยประเภทนี้หากได้รับก็เป็นความปกติ ไม่ได้สร้างให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น แต่ถ้าไม่ได้รับจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ปัจจัยค้ำจุนประกอบด้วยปัจจัยย่อย 9 ประการ ดังนี้

2.2.1 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน บุคคลต้องได้รับความรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนอย่างเหมาะสม ตามวันเวลาที่กำหนด

2.2.2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work environment) หมายถึง บรรยากาศความเหมาะสมของสถานที่ทำงาน งานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน

2.2.3 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่ได้รับการนิเทศจากผู้นิเทศ หัวหน้างาน ความตั้งใจสอนงาน หรือลักษณะของการมอบหมายงานให้รับผิดชอบ

2.2.4 ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job security) หมายถึง ความ รู้สึกถึงความมั่นคง ปลอดภัยในงานที่ตนทำอยู่

2.2.5 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความ รู้สึกว่าได้รับการสื่อสารด้านนโยบายที่ดี องค์การมีการจัดโครงสร้างที่ดี

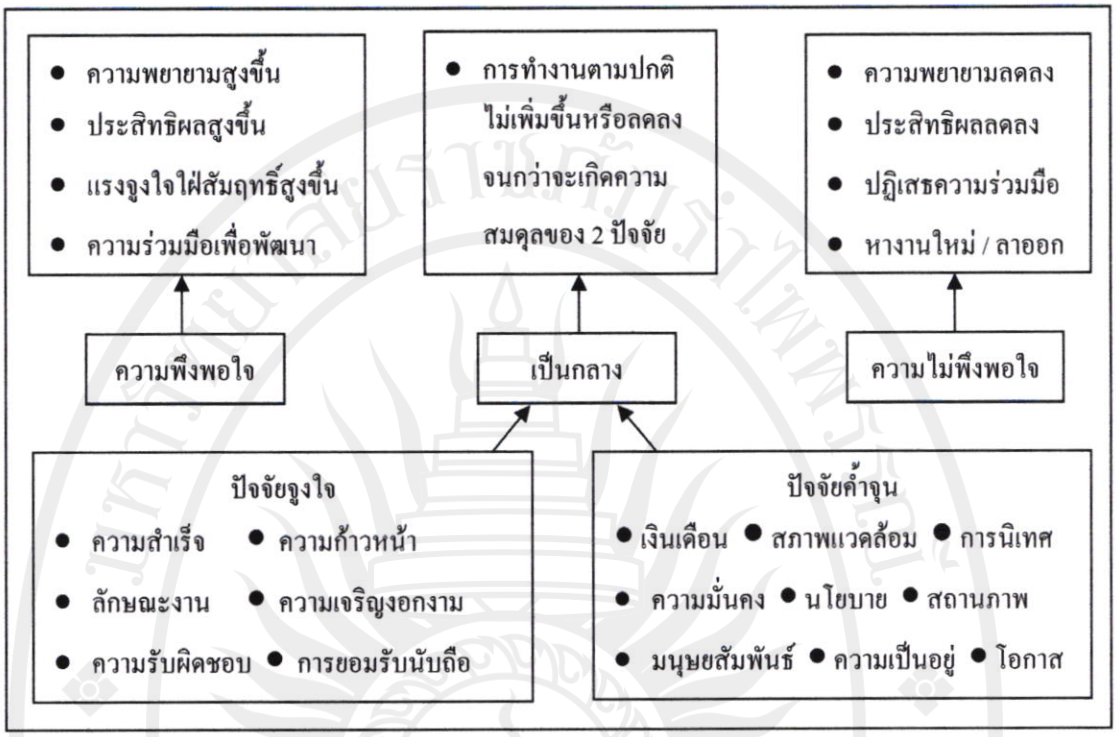
2.2.6 สถานภาพ (Status) หมายถึง ความรู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่ของตนนั้นมีความเหมาะสม บุคคลอื่นให้การยอมรับ

2.2.7 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal relationship) หมายถึง การพบปะสังสรรค์กับบุคคลในสถานะต่าง ๆ ในที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2.8 สถานภาพความเป็นอยู่ (Person life) หมายถึง ความรู้สึกว่าการทำงานตามปกติมีความสุข แสดงถึงเจตคติที่ดีต่องาน

2.3 โอกาสความก้าวหน้า (Posibility to growth) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่ามีโอกาสได้รับการแต่งตั้งในหน้าที่ที่สูงขึ้น ในหน่วยงานที่ใหญ่ขึ้น

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี



ภาพประกอบ 10 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอร์ซเบอร์ก
ที่มา : Owens and Valesky. 2007 : 390 ; อ้างถึงใน พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 224.

ผู้นำสามารถนำทฤษฎีของเฮอร์ซเบอร์กไปปรับใช้ในการสร้างแรงจูงใจในด้านของการมอบหมายงานที่ท้าทาย มอบความรับผิดชอบในการตัดสินใจทั้งในด้านการพัฒนาและแก้ปัญหาให้ การยกย่องชมเชยเมื่องานประสบความสำเร็จ การพิจารณาให้ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ในอีกทางหนึ่งผู้นำต้องดำเนินงานเพื่อไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พึงพอใจ เป็นการธำรงรักษาหรือค้ำจุนทั้งสภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรในหน่วยงาน การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าแรงที่เหมาะสม ยุติธรรมเป็นไปตามสัญญาหรือระเบียบปฏิบัติ สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน วัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมไปถึงสวัสดิการ การรักษาพยาบาล โครงการที่เกี่ยวกับสุขภาพ สัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างานกับลูกน้อง สิ่งเหล่านี้จะก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อองค์การ เกิดความรักและผูกพันต่อองค์การ อย่างไรก็ตามผู้นำต้องตระหนักว่า ปัจจัยค้ำจุนทำได้เพียงลดความไม่พึงพอใจเท่านั้น ในขณะที่ปัจจัยจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจ และผลงานประสบความสำเร็จ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงต้องให้ปัจจัยค้ำจุนเพื่อตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และให้ปัจจัยจูงใจเพื่อสนองความต้องการในระดับสูงอย่างสมดุลกัน เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่าย

3. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ (The Need to Achieve Theory)

เดวิด แมคคลีแลนด์ (David C.McClelland) นักจิตวิทยา มีความเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่ได้มีรูปแบบเหมือนกันทุกคนอย่างแนวคิดของ มาสโลว์ เฮอร์ซเบอร์ก หรือ อัลเดอร์เฟอร์ แมคคลีแลนด์ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล โดยให้บุคคลนำเสนอภาพต่าง ๆ เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ หลังจากวิเคราะห์ผล แล้วจึงสรุปว่า ความต้องการของมนุษย์แบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

3.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement : nAch) เป็นความต้องการที่จะทำงานที่มีความท้าทายให้บรรลุผลสำเร็จ มีมาตรฐานในการทำงานสูง

3.2 ความต้องการอำนาจ (Need for Power : nPow) เป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น มีความรับผิดชอบต่อบุคคลอื่น ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการให้ผู้อื่นยกย่องและยอมรับ

3.3 ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for Affiliation : nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น มีความเป็นมิตร ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม สัมพันธภาพและมิตรไมตรีจากบุคคลอื่น

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จ จะชอบการแข่งขัน ชอบตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย และมีความกระตือรือร้นสูง บุคคลประเภทนี้จะเกิดความพึงพอใจเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง เงินหรือรางวัลใด ๆ ที่ได้รับเป็นเพียงประจักษ์พยานของความสำเร็จเท่านั้น ไม่ใช่สิ่งจูงใจโดยตรง บุคคลประเภทนี้ต้องการการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มักชอบทำงานคนเดียว ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก แต่ไม่ค่อยประสบความสำเร็จทางด้านความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์การขนาดใหญ่ ผู้นำจึงควรมอบหมายงานที่มีความท้าทาย และสามารถบรรลุผลได้ โดยอาจเป็นประเภทงานที่ต้องการความสามารถของบุคคลเพียงคนเดียว บุคคลประเภทนี้ก็จะเป็นบุคคลที่มีคุณค่าขององค์การ ในส่วนของบุคคลที่มีความต้องการความสัมพันธ์มักชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ชอบงานประสานสัมพันธ์ บุคคลประเภทนี้จะเป็นนักประสานงานที่ประสบความสำเร็จ ผู้นำจึงควรมอบงานที่ตรงกับบุคลิกลักษณะและความต้องการของบุคคล

บุคคลประเภทที่มีความต้องการอำนาจ มักเป็นบุคคลที่เจริญเติบโตในหน้าที่การงานในระดับสูงขององค์การ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ ความต้องการอำนาจส่วนตัว (Personal power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ใช่เพื่อองค์การ อีกประเภทหนึ่งคือ ความต้องการอำนาจเพื่อสถาบัน (Institution power) เป็นอำนาจเพื่อร่วมทำงานกับบุคคลอื่นเพื่อแก้ปัญหาหรือส่งเสริมให้องค์การบรรลุเป้าหมาย อุทิศตัวเพื่อ

องค์การ เป็นบุคคลที่ผู้นำควรส่งเสริมให้มีตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้อำนาจในการพัฒนาองค์การ

นอกจากนั้น แมคคลีแลนด์ ยังมีความเชื่อว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่แสวงหาและเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์ หรือการฝึกอบรม เด็กที่เติบโตมาจากประสบการณ์ประเภทใดเมื่อโตขึ้นก็จะมีโอกาส ที่จะเป็นบุคคลที่มีความต้องการประเภทนั้น

4. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้นำความรู้ทางด้านความต้องการของมาสโลว์และเฮอร์ซเบอร์กมาสร้างรูปแบบการจูงใจใหม่ที่คล้ายคลึงกัน เรียกว่า ทฤษฎี ERG (ERG Theory) โดยไม่ได้คำนึงว่าความต้องการใดเกิดก่อนหรือเกิดหลัง ความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน ทฤษฎี ERG จะแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

4.1 ความต้องการความอยู่รอด (E – Existance Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานทางร่างกายของมนุษย์ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน เป็นต้น หากเป็นการทำงานในองค์การ ความต้องการระดับนี้คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน สัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

4.2 ความต้องการความสัมพันธ์ (R – Relatedness Needs) เป็นความต้องการในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความต้องการเชิงสังคม ความผูกพัน การยอมรับ

4.3 ความต้องการความก้าวหน้า (G – Growth Needs) เป็นความต้องการในระดับสูงของบุคคล การพัฒนา การเปลี่ยนแปลงสถานภาพ ความเติบโต ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการความรับผิดชอบ การปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

ทฤษฎี ERG มีส่วนคล้ายและแตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ โดยมีแนวคิดที่ซับซ้อนกว่า ความต้องการอาจเป็นไปได้ทั้งสูงขึ้นและน้อยลง กล่าวคือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากต้องการเงินค่าตอบแทนสูงแต่ได้น้อย จะมีความต้องการเงินเดือนสูงขึ้น หากความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว จะทำให้ความต้องการที่อยู่สูงขึ้นเพิ่มมากขึ้น เช่น หากได้รับเงินเดือนสูงขึ้นจนพึงพอใจแล้ว ก็จะต้องการการยอมรับ หรือตำแหน่งงานที่สูงขึ้น และหากความต้องการที่อยู่ในระดับสูงกว่าไม่ได้รับการตอบสนอง หรือได้รับการตอบสนองน้อยก็จะมีความต้องการในระดับต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมาก เช่น ไม่มีโอกาสได้รับตำแหน่งงานใหม่ ก็จะหันมาให้ความสนใจกับเพื่อนร่วมงานมากขึ้นเพื่อต้องการการยอมรับสูงขึ้น เป็นต้น

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สรุปได้ว่า การศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 1) ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์ มีแนวคิดหลักที่ว่าความต้องการของมนุษย์สามารถจัดลำดับขั้นได้ เมื่อความต้องการในลำดับใดบรรลุผลแล้ว ก็จะไม่เป็นตัวจูงใจอีก แต่ความต้องการในลำดับสูงกว่าจะเป็นตัวจูงใจแทน ความต้องการในระดับนี้จะเป็นแรงจูงใจที่กระตุ้นให้มนุษย์ใฝ่หา 2) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก เป็นอีกทฤษฎีหนึ่งที่กล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่อาจทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน เรียกว่าปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยธำรงรักษา 3) ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคคลีแลนด์ มีความเห็นว่า ความต้องการของมนุษย์นั้นไม่ได้ติดตัวมาแต่กำเนิด และไม่ได้มีรูปแบบเหมือนกันทุกคน นอกจากนี้ยังมีความเชื่อว่า ความต้องการเป็นสิ่งที่แสวงหาและเรียนรู้ได้โดยประสบการณ์หรือการฝึกอบรม และ 4) ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ กล่าวว่าความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อม ๆ กัน หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง กล่าวได้ว่าทฤษฎีกลุ่มนี้ต่างมุ่งเน้นไปยังความต้องการของมนุษย์ที่มีผลจูงใจให้เกิดพฤติกรรม ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำเข้าใจได้ว่าแรงจูงใจของมนุษย์เกิดจากอะไร มนุษย์ต้องการอะไร ผู้นำจึงควรมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผลของงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง แรงผลักดันและกระตุ้นความรู้สึกภายในให้เกิดความต้องการ ความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานของครู เนื่องจากได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งที่เป็นความต้องการทางด้านร่างกายและจิตใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความสนใจทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ ในการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการความอยู่รอด (E – Existance Needs) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานทางร่างกายของมนุษย์เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (R – Relatedness Needs) หมายถึง ความต้องการในเชิงมนุษยสัมพันธ์ ความต้องการเชิงสังคม ความผูกพัน การยอมรับ

3. ความต้องการความก้าวหน้า (G – Growth Needs) หมายถึง ความต้องการในระดับสูงของบุคคล ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความต้องการความสำเร็จในชีวิต

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ เป็นทฤษฎีที่ปรับมาจากลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) ลดความต้องการ 5 ประเภท เป็น 3 ประเภท ซึ่งเป็นการอธิบายลำดับความต้องการที่ค่อนข้างชัดเจนกว่า เหมาะที่จะใช้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจของครูได้เป็นอย่างดี

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์การทางการศึกษาประกอบไปด้วยบุคคลจำนวนมาก ทุกคนล้วนมีแนวคิด การแสดงออกของพฤติกรรม และความต้องการที่แตกต่างกัน เป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องบริหารจัดการและจูงใจให้บุคคลเหล่านั้นทุ่มเทแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาเพื่อร่วมกันสร้างสรรค์องค์การให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ ผู้นำทุกคนจึงต้องมีความรู้ ความเข้าใจ ในเรื่องของความคาดหวัง แรงจูงใจของบุคคล และการประยุกต์ใช้แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานตามเป้าหมายที่ต้องการ (พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. 2555 : 213) แรงจูงใจเป็นตัวกระตุ้น (Drives) ตัวกำหนดทิศทางของพฤติกรรมและช่วยให้พฤติกรรมการทำงานที่เหมาะสมคงสภาพอยู่ได้ นับว่าเป็นเรื่องสำคัญที่ไม่ควรมองข้าม ในการนำแรงจูงใจไปใช้ในการบริหารงาน เพราะจะทำให้งานประสบความสำเร็จและเกิดความผูกพันต่อองค์การ (ภารดี อนันต์นาวี. 2555 : 134 – 135)

ผู้บริหารถึงแม้จะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่แล้ว แต่ขาดความสามารถในการเข้ากับคน และไม่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ผลดีแล้ว ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าจะไม่สามารถบริหารงานให้องค์การนั้นดำเนินการไปด้วยดีหรือมีประสิทธิภาพได้ การทำงานใด ๆ โดยมุ่งแต่ผลผลิตของงานและการให้รางวัลทางเศรษฐกิจ ไม่ช่วยให้ผลผลิตของงานดีขึ้น แต่ความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างหรือระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต่างหาก ซึ่งถ้าเป็นไปในทางที่ดีแล้วจะช่วยให้ผลผลิตของงานดีขึ้น การบริหารงานในองค์การจึงเน้นถึงความสำคัญของมนุษย์ทุกคน ความสัมพันธ์ระหว่างกัน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นสำคัญ (จันทรานี สงวนนาม. 2553 : 263) ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของดาฟท์ (Daft, 2003 : 135 – 136) ว่าการทำงานเป็นทีมเพิ่มแรงจูงใจและความสามารถในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล การทำงานเป็นทีมเป็นวิวัฒนาการให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้ ช่วยแก้ปัญหาอุปสรรค อีกทั้งกระตุ้นให้คนทุ่มเทจิตใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้นำนั้นมีหลายรูปแบบมิได้มีเพียงอย่างลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว ปัจจัยสำคัญในการที่เป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้แก่การที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำจะได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถด้านต่าง ๆ ในการที่จะสร้างทีมงานและผูกใจทีมงานเหล่านั้นเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในองค์การ โดยธรรมชาติแล้วพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์การและมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานภาพของตนเอง การเสแสร้งแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่ตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว พฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคล จะทำให้พนักงานสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมี

ความแตกต่างกันในแง่ของการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ดีความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้เช่นความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ และความมีระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็จะเป็นสิ่งที่สมาชิกสามารถเรียนรู้และเกิดความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ การให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา พฤติกรรมนี้จะเป็นสิ่งที่คอยบำรุงรักษาจิตใจพนักงาน มิใช่เพียงแค่จัดฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และการให้สิ่งจูงใจในรูปแบบเงินตราจะเพียงพอ แต่ยังรวมไปถึงการสร้างขวัญและกำลังใจจากพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ ถึงจะมีส่วนสนับสนุนการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว การเป็นผู้นำแบบใดนั้นจึงขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เนตร์พัณณา ยาวิราช. 2552 : 141 – 142)

อย่างไรก็ตาม นักทฤษฎีและนักวิจัยยังมีความเชื่อว่าแรงจูงใจยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์การหรือหน่วยงานอยู่ ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นในความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ถาวร ไม่ว่าจะเป็นความสนใจความต้องการ หรือเจตคติ ล้วนแต่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานของผู้ร่วมทุกฝ่าย เพราะนอกจากจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายส่วนตัวของทุกคนแล้วยังจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานอีกด้วย (ภารดี อนันต์นาวี. 2555 : 136) เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556 : 11) กล่าวว่า วิธีการนำของผู้นำโดยมีการขับเคลื่อนมาจากแรงจูงใจของผู้นำนั้น ในโลกแห่งความเป็นจริงเราไม่สามารถใช้ระบบการนำแบบหนึ่งแบบใดให้เป็นแบบตายตัวได้ เพราะแรงจูงใจแต่ละแบบนั้น ขาดความครบถ้วน ซึ่งอาจส่งผลเสียต่อทีมงานและเป้าหมายของงานในภาพรวมได้ เช่น การมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของงานหรือความสัมพันธ์กับคนอย่างใดอย่างหนึ่ง จะเกิดปัญหาทีมงานไม่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ผู้ที่ต้องการพัฒนาตนเองสู่การเป็นผู้นำที่ดีและประสบความสำเร็จนั้นจำเป็นต้องเรียนรู้ข้อดีของลักษณะแรงจูงใจของผู้นำแต่ละแบบและเลือกที่จะดึงส่วนดีเหล่านี้มาผสมผสานเป็นเอกลักษณ์การนำของตน

สรุปได้ว่า การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ทุกประการ เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะทำลำพังเพียงคนเดียว แต่ยังมีเพื่อนร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธีและกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นศิลปะของการมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ขณะที่แรงจูงใจในการทำงานเป็นระดับความรู้สึกที่ดีและไม่ดีของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวกับงานของเขา ผู้บริหารนอกจากจะมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์การแล้ว ยังต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เพราะความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความสำเร็จขององค์การ แรงจูงใจจึงมีความสัมพันธ์กับความต้องการอย่างแยกไม่ออก

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

และต่างก็เป็นตัวเร่งที่สำคัญให้คนทำงานอย่างมีทิศทางและมีเป้าหมาย การใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์โดยการจูงใจจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานและผู้บริหารอย่างยิ่ง จึงกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยต่างประเทศ

วีล (Wile, 1983 : 51 – 52) ได้ศึกษาปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียน และสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ครูรักโรงเรียนและสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมีอยู่ 6 ประการ คือ การมีสถานที่ที่มีความสะดวกสบาย มีความสวยงามและมีชีวิตชีวา การมีอุปกรณ์และเครื่องมือในการใช้งานอย่างเพียงพอ การมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน การมีส่วนร่วมในการสร้างความสัมพันธ์ให้กับหมู่คณะ การมีอิสระในการเลือกวิธีการทำงาน

บินนี่ (Binnie, 1985 : 450 – A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของการจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบคัดสรรทางสถานการณ์และตำแหน่งของการควบคุม กับความพึงพอใจในการทำงาน องค์ประกอบคัดสรรทางสถานการณ์และตำแหน่งของการควบคุม กับความพึงพอใจในการทำงานของครู ในเมืองฮิลส์บรูค รัฐฟลอริดา พบว่า 1) การจูงใจในการทำงานสามารถอธิบายได้ประมาณ 11% ของตัวแปร 2) ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดใหญ่หรือเล็กไม่แตกต่างกัน ความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีประสบการณ์ทางการสอนมากหรือน้อยไม่แตกต่างกัน 3) ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจใจการทำงานกับการขาดงาน และไม่มีความสัมพันธ์กันระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับตำแหน่งของการควบคุมภายใน

ไฮซิงเกอร์ (Heisinger, 1994 : 291) ได้ศึกษาปัจจัยที่กระตุ้นให้ครูอยากทำงานเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยภายใน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ 1) ปัจจัยความอยากพัฒนาตนเอง 2) ปัจจัยความต้องการทางด้านสังคม 3) ปัจจัยทางด้านร่างกาย 4) ปัจจัยทางด้านสถานภาพ 5) ปัจจัยทางด้านความปลอดภัย

โอโกมากะ (Ogomaka, 2002 : 3563 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่ององค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแองเจอลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคงปลอดภัย และเงินเดือนไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือโอกาสที่จะก้าวหน้าและแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และสภาพการทำงานมี

ผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก จากการวิจัยพบว่าปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในมีผลต่อแรงจูงใจของการทำงาน

งานวิจัยในประเทศ

ศิริพร จันทศรี (2550 : 74 – 75) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน พบว่า 1) ครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงและต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับสูง ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับปานกลางมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านและโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่าการรับรู้ความสามารถของตนมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวมและรายด้าน 2) ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูง ปานกลาง และต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่างของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวม ระหว่างกลุ่มที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูงกับปานกลางสูงกับต่ำ และปานกลางกับต่ำพบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ 3) ครูโรงเรียนเอกชนที่มีการรับรู้ความสามารถของตนสูง ปานกลาง และต่ำมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อทำการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่าครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับปานกลาง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้งสามด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนในระดับสูงกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูโรงเรียนเอกชนที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนอยู่ในระดับปานกลางกับต่ำ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบ ด้านการยอมรับนับถือ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุพาภรณ์ ขานพล (2551 : 95 – 98) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง แรงจูงใจของครูในภาพรวมอยู่ในระดับสูง โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจ ตามลำดับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยรวมกับแรงจูงใจของครูปฏิบัติงานโดยรวม ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมกับ

แรงจูงใจของครูปฏิบัติงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้านการบริหารแบบวางเฉย และแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์แรงจูงใจโดยรวม โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 28.2

สำราญ แสงจันทร์ (2551 : 48 – 49) ได้ศึกษาศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามตัวแปร เพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษาที่ครูปฏิบัติงาน ในภาพรวมและรายมิติไม่แตกต่างกัน

ดวงสมพร สำราญเริญ (2552 : 134 – 136) ได้ศึกษาความสัมพันธ์พฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 พบว่า 1) ผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 มีพฤติกรรมในการจัดการศึกษาโดยรวมและรายด้านคือ พฤติกรรมผู้นำทางวิชาการ และพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านคือ ด้านความสามารถในการปรับตัวของสถานศึกษา ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา และด้านความพึงพอใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก 3) พฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3 โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ .89

กันยา เทพกัน (2553 : 74 – 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก

โกมล บัวพรหม (2553 : 58 – 60) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า 1) ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงที่สุดไปหาต่ำที่สุด ตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและด้านเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการ 2) ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน 3) ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน โดยครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป มีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 1 – 10 ปี

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553 : 85 – 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดจันทบุรี เขต 2 ที่มีเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภาวดี นพรุจจินดา (2553 : 232 – 239) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) ผู้นำวิสัยทัศน์ 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ผู้นำทางวิชาชีพ 4) ผู้นำจริยธรรม 5) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ 6) ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 7) ผู้นำด้านเทคโนโลยี มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

ขวัญใจ เกตุอุดม (2554 : 61 – 63) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นงาน พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ตามลำดับ 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ ผลในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผลของการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และผลการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก ตามลำดับ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี เป็นไปในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฐิตวดี เนียมสุวรรณ์ (2554 : 99 – 104) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน พบว่า 1) พนักงานธนาคารกรุงไทยมีการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีแรงจูงใจภายในและความคิดสร้างสรรค์ อยู่ในระดับสูง 2) พนักงานกรุงไทยมีคุณสมบัติส่วนบุคคล คือ เพศและระดับการศึกษา แตกต่างกัน มีแรงจูงใจภายใน และความคิดสร้างสรรค์แตกต่างกัน 3) ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำและแรงจูงใจภายใน 4) ภาวะผู้นำไม่มีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานธนาคารกรุงไทย แต่แรงจูงใจภายในมีอำนาจในการพยากรณ์ระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรุงไทย

บุญเตือน กามินี (2554 : 74 – 76) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี พบว่า 1) พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบให้การสนับสนุน พฤติกรรมผู้นำแบบมีส่วนร่วม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ และพฤติกรรมผู้นำแบบบงการ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความต้องการความผูกพัน ความต้องการความสำเร็จ และความต้องการอำนาจ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี

ศุภชัย ขาวพา (2554 : 102 – 103) ได้ศึกษาความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ในภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานทั่วไป ด้านบริหารงานบุคคล และด้านบริหารงบประมาณ ผลการเปรียบเทียบความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ ประสบการณ์และขนาดโรงเรียน พบว่า ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กาญจนา คล่องแคล่ว (2555 : 188 – 197) ได้ศึกษาการพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า 1) ความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในชีวิต รองลงมา คือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านปัจจัยกายภาย และด้านการยอมรับนับถือ ตามลำดับ 2) ผลการประเมินกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้และด้านความเป็นประโยชน์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จิรปรียา แผ่นสุวรรณ (2556 : 73 – 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงพร ว่องสุนทร (2556 : 92 – 97) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า 1) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ อำนาจอ้างอิง อำนาจเชี่ยวชาญ แบะอำนาจจำแนกตามกฎหมาย 2) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย คือ ความมั่นคงในการทำงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และความสัมพันธ์กันภายในองค์กร และ 3) การใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวลักษณ์ ณ รังสี (2556 : 60 – 62) ได้ศึกษาแรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยา

เขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า และด้านความต้องการเพื่อดำรงอยู่ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความต้องการความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านความต้องการเพื่อการดำรงอยู่ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำแนกตามรายได้ โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความต้องการความสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) แนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ได้แก่ ควรมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความเป็นกันเองกับครูอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน และควรยกย่องครูผู้ปฏิบัติงานสอนว่าเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเจริญก้าวหน้า

ณปภัช อำพวลิน (2557 : 76 – 78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า 1) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามรูปแบบภาวะผู้นำแต่ละแบบ พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำมากทั้ง 4 แบบ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมุ่งผลสำเร็จ และภาวะผู้นำแบบสั่งการ 2) แรงจูงใจในการทำงานของครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านครูมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมากทั้ง 2 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับต่ำที่ระดับ .05 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำและมีความสัมพันธ์ทางบวกเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ตามรูปแบบภาวะผู้นำทั้ง 4 แบบ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่มีความสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของครู ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำในระดับ

รองลงมา คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ส่วนความสัมพันธ์ภาวะผู้นำลำดับสุดท้าย คือ ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

นารีรัตน์ บัตรประโคน (2557 : 66 – 67) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับมาก

เมตตา สอนเสนา (2557 : 128 – 131) ได้ศึกษาภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน มีความสัมพันธ์มากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน พบว่ามี 4 ด้านที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ด้านการบริหารหลักสูตรการเรียนการสอน ด้านการพัฒนาศักยภาพของนักเรียน และด้านการนิเทศและการประเมินผลการปฏิบัติงานสอน

อภิเษก วรรณไชย (2559 : 112 – 115) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า พฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จะเห็นได้ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารคือบุคคลที่มี

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อำนาจ มีบทบาทหรือมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น สามารถโน้มน้าวใจหรือจูงใจให้บุคคลปฏิบัติตามได้ และได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงจำเป็นที่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำขององค์การนั้น ๆ เพื่อบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารจึงเป็นความสามารถเฉพาะตัวของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของกลุ่ม ทำให้เกิดแรงจูงใจ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้การที่บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ผลการปฏิบัติงานก็จะดีกว่าเมื่อเทียบกับการไม่มีแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรมในการบริหารงานที่แตกต่างกันออกไป หน่วยงานหรือสถานศึกษาใดที่มีผู้บริหารให้ความสนใจในเรื่องของประสิทธิผลมาก ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานหรือสถานศึกษาจะสูงตามไปด้วย ตรงกันข้ามหากหน่วยงานหรือสถานศึกษาใด ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่ให้ความสนใจต่อประสิทธิผลน้อย ผลผลิตหรือประสิทธิผลของหน่วยงานนั้นจะตกต่ำไปด้วย ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาควรเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ขององค์การนั้น มีความเหมาะสมกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนำไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จต่อไป

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นเป็นข้อบ่งชี้ให้เห็นลักษณะของการดำเนินงานขององค์การได้เป็นอย่างดี และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในครั้งนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร 6 แบบ คือ 1) พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบชุมนุมสังสรรค์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย 6) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการความอยู่รอด 2) ความต้องการความสัมพันธ์ 3) ความต้องการความก้าวหน้า ซึ่งผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาที่จะได้ทราบและหาแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เพื่อให้องค์การหรือหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของตนให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน และจะส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ตามเกิดขึ้นอีกด้วย อีกทั้งยังเป็นสิ่งจูงใจให้เกิดความต้องการทำงาน ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีขั้นตอนในการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 39 แห่ง จำนวนครู 1,472 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. 2559 : 16)

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 326 คน มีขั้นตอนในการสุ่มกลุ่มตัวอย่างดังนี้

1. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 ; อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์และคณะ. 2550 : 264) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 326 คน

2. ใช้กลุ่มตัวอย่างจากทุกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ตามสัดส่วนของจำนวนประชากรในแต่ละสถานศึกษา ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จำนวนกลุ่มตัวอย่างแสดงใน ภาคผนวก จ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert. 1976 : 247) ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากที่สุด
4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมาก
3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง
2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อย
1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert. 1976 : 247) ดังนี้

5 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาตำรา เอกสาร บทความ และงานการวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามกรอบแนวคิดที่กำหนด ประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 ข้อ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 25 ข้อ โดยขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. นำเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นขอคำแนะนำ และตรวจสอบความเที่ยงตรงของข้อคำถามจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) ดังนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ เท่ากับ 1.00

4. นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูผู้สอนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 40 คน และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ โดยได้ค่าสหสัมพันธ์รายข้อกับคะแนนรวม (Item – total Correlation) และได้ค่าความเชื่อมั่นโดยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coeffcient)

ของครอนบาค (Cronbach. 1990 : 202 – 204) ดังนี้ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .30 – .73 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .35 – .83 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพแล้ว ไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการแจกแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างและเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

2. ผู้วิจัยกำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืน

3. ได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์ครบ 326 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้ดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

2.2 วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวม โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยใช้เกณฑ์ในการแปลความหมายเป็นช่วงคะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2556 : 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy}) และมีการแปลผลในกรณีที่มีค่า r_{xy} เป็นบวก (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2550 : 314) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.90 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 ถึง 0.89 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ต่ำกว่า 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

2.4 สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

2.5 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) และแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน

1. ค่าเฉลี่ย (Mean)
2. ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
3. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC)

2. ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy}) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม

3. ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟ่า (α - Coeffcient) ของครอนบาค (Cronbach)

สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

1. สถิติที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์การถดถอยโดยใช้ t-test

2. สถิติที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญของสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ โดยใช้ F-test

3. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis)

4. การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 4
การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\overline{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
Y	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
XX	แทน	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
X_1	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต
X_2	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
X_3	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง
X_4	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบทีม
X_5	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย
X_6	แทน	พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่
r_{xy}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
R	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
R^2	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยซึ่งแสดงถึงประสิทธิภาพในการพยากรณ์
Adj_{R^2}	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ปรับแก้ไขให้เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่มีน้อย
F หรือ Sig	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบนัยสำคัญทางสถิติของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนของการประมาณค่าตัวแปร
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
SE_b	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการประมาณค่าพารามิเตอร์โดยใช้สถิติ b_1
β	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย ในรูปคะแนนมาตรฐาน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

t หรือ Sig t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับค่าพารามิเตอร์ของสมการถดถอยพหุคูณแต่ละค่าที่อยู่ในสมการ
a	แทน	ค่าคงที่ของสมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Y}$	แทน	ค่าของสมการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู) อันเนื่องมาจากตัวแปรพยากรณ์ (ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร) ที่ได้จากการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	ค่าของสมการพยากรณ์ตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู) อันเนื่องมาจากตัวแปรพยากรณ์ (ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร) ที่ได้จากการถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 6 แบบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย และ 6) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของตัวแปรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อค้นหาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ดีที่สุด และสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นครูผู้สอนจำนวน 326 คน โดยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17 ผลปรากฏดังตาราง 1

ตาราง 1 ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17	ครูผู้สอน	
	จำนวน	ร้อยละ
จังหวัดจันทบุรี		
อำเภอแก่งหางแมว	7	2.15
อำเภอขลุง	18	5.52
อำเภอเขาคิชฌกูฏ	12	3.68
อำเภอท่าใหม่	26	7.97
อำเภอนายายอาม	12	3.68
อำเภอโป่งน้ำร้อน	16	4.91
อำเภอมะขาม	6	1.84
อำเภอเมืองจันทบุรี	91	27.91
อำเภอสอยดาว	19	5.83
อำเภอแหลมสิงห์	10	3.07
รวมจังหวัดจันทบุรี	217	66.56
จังหวัดตราด		
อำเภอเกาะกูด	2	0.61
อำเภอเกาะช้าง	5	1.53
อำเภอเขาสมิง	17	5.22
อำเภอคลองใหญ่	9	2.76
อำเภอบ่อไร่	11	3.37
อำเภอเมืองตราด	61	18.72
อำเภอแหลมงอบ	4	1.23
รวมจังหวัดตราด	109	33.44
รวม จันทบุรี และ ตราด	**326**	**100.00**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

จากตาราง1 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นครูผู้สอนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จังหวัดจันทบุรี จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 66.57 จำแนกเป็นอำเภอแก่งหางแมว จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 2.15 อำเภอขลุง จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 5.52

อำเภอเขาคิชฌกูฏ จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.68 อำเภอท่าใหม่ จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 7.97 อำเภอนายายอาม จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.68 อำเภอโป่งน้ำร้อน จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 4.91 อำเภอมะขาม จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.84 อำเภอเมืองจันทบุรี จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 27.91 อำเภอสอยดาว จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 5.83 อำเภอแหลมสิงห์ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 3.07 และจังหวัดตราด จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 33.44 จำแนกเป็น อำเภอเกาะกูด จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.61 อำเภอเกาะช้าง จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.53 อำเภอเขาสมิง จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 5.22 อำเภอคลองใหญ่ จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 2.76 อำเภอบ่อไร่ จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 3.37 อำเภอเมืองตราด จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 18.72 อำเภอแหลมงอบ จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.23 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ดังตาราง 2 – 8

ตาราง 2 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน

	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต	3.91	.56	1	มาก
2	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	3.87	.72	3	มาก
3	พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง	3.87	.63	3	มาก
4	พฤติกรรมผู้นำแบบทีม	3.88	.66	2	มาก
5	พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย	3.18	1.00	6	มาก
6	พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่	3.79	.62	5	มาก
	รวม	3.71	.49		มาก

จากตาราง 2 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.71) เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต ($\overline{X}$ = 3.91) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม ($\overline{X}$ = 3.88) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ($\overline{X}$ = 3.87) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง ($\overline{X}$ = 3.87) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ ($\overline{X}$ = 3.79) และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ($\overline{X}$ = 3.18)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต โดยรวมและรายข้อ

	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย	3.87	.75	7	มาก
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน	3.93	.72	3	มาก
3	ผู้บริหารให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด	3.88	.66	6	มาก
4	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด	3.92	.76	4	มาก
5	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู	3.98	.79	1	มาก
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	3.90	.79	5	มาก
7	ผู้บริหารสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู	3.80	.69	8	มาก
8	ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด	3.97	.67	2	มาก
	รวม	3.91	.56		มาก

จากตาราง 3 แสดงว่าภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.91) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู ($\overline{X}$ = 3.98) ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด ($\overline{X}$ = 3.97) ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน ($\overline{X}$ = 3.93) และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู ($\overline{X}$ = 3.80)

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	3.94	.87	2	มาก
2	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.84	.83	4	มาก
3	ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	3.81	.93	7	มาก
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	3.85	.85	3	มาก
5	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย	4.04	.81	1	มาก
6	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	3.80	.81	8	มาก
7	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้มีความเสมอภาคกับครูทุกคน	3.83	.86	6	มาก
8	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาทันทีที่ครูขอคำแนะนำและปรึกษา	3.84	.87	4	มาก
	รวม	3.87	.72		มาก

จากตาราง 4 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.87) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย ($\overline{X}$ = 4.04) ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ ($\overline{X}$ = 3.94) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง ($\overline{X}$ = 3.85) และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ($\overline{X}$ = 3.80)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยรวมและรายข้อ

	พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	3.83	.76	6	มาก
2	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	3.70	.80	9	มาก
3	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน	3.88	.76	4	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน	3.94	.72	2	มาก
5	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน	3.79	.90	8	มาก
6	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค	3.83	.80	6	มาก
7	ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู	4.02	.75	1	มาก
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม	3.94	.70	2	มาก
9	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	3.87	.76	5	มาก
	รวม	3.87	.63		มาก

จากตาราง 5 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.87) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู ($\overline{X}$ = 4.02) ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงานและผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม ($\overline{X}$ = 3.94) และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบทีม โดยรวมและรายข้อ

	พฤติกรรมผู้นำแบบทีม	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน	3.92	.80	3	มาก
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม	3.92	.77	3	มาก
3	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน	3.75	.85	7	มาก
4	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว	3.69	.87	8	มาก
5	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน	3.99	.80	2	มาก
6	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข	3.87	.88	6	มาก
7	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	3.91	.82	5	มาก
8	ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.01	.73	1	มาก
	รวม	3.88	.66		มาก

จากตาราง 6 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบทีม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.88) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.01) ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน ($\overline{X}$ = 3.99) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน และผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม ($\overline{X}$ = 3.92) และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว ($\overline{X}$ = 3.69)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย โดยรวมและรายข้อ

	พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน	3.62	1.02	2	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระ โดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง	3.65	1.03	1	มาก
3	ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	3.21	1.16	3	ปานกลาง
4	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จของสถานศึกษา	2.93	1.31	6	ปานกลาง
5	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ	2.90	1.30	7	ปานกลาง
6	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วย	3.01	1.28	4	ปานกลาง
7	ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน	3.00	1.23	5	ปานกลาง
	รวม	3.18	1.00		ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.18) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง ($\overline{X}$ = 3.65) ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ($\overline{X}$ = 3.62) ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.21) และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ($\overline{X}$ = 2.90)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับการปฏิบัติของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ โดยรวมและรายข้อ

	พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่	ระดับการปฏิบัติ (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นบุคคลสำคัญในครอบครัว	3.62	.85	8	มาก
2	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการดำเนินงานให้กับครูเพื่อนำไปปฏิบัติ	3.78	.72	5	มาก
3	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้	3.67	.83	7	มาก
4	ผู้บริหารมีการเสริมขวัญและกำลังใจเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.72	.80	6	มาก
5	ผู้บริหารชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ	3.90	.73	2	มาก
6	ผู้บริหารมีการชี้แนะและส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.85	.74	4	มาก
7	ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	3.91	.80	1	มาก
8	ผู้บริหารตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.89	.77	3	มาก
	รวม	3.79	.62		มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.79) เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ($\overline{X}$ = 3.91) ผู้บริหารชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ ($\overline{X}$ = 3.90) ผู้บริหารตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน ($\overline{X}$ = 3.89) และพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นบุคคลสำคัญในครอบครัว ($\overline{X}$ = 3.62)

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังตาราง 9 – 10

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน

	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติงาน (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1	ความต้องการความอยู่รอด	3.89	.58	2	มาก
2	ความต้องการความสัมพันธ์	4.02	.61	1	มาก
3	ความต้องการความก้าวหน้า	3.89	.59	2	มาก
	รวม	3.93	.54		มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ความต้องการความสัมพันธ์ ($\overline{X}$ = 4.02) ความต้องการความก้าวหน้าและความต้องการความอยู่รอด ($\overline{X}$ = 3.89)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามด้านความต้องการความอยู่รอด ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ

	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติงาน (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
ความต้องการความอยู่รอด					
1	ครูมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	4.02	.84	7	มาก
2	ครูได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	4.04	.75	5	มาก
3	ครูได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.70	.87	24	มาก

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 10 (ต่อ)

	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติงาน (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
4	ครูได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ	3.80	.72	20	มาก
5	ครูได้รับเงินเดือนพอเพียงกับการดำรงชีพในปัจจุบัน	3.78	.80	21	มาก
6	ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรมแน่นอน	3.75	.74	22	มาก
7	ครูได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	3.91	.68	17	มาก
8	ครูได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วยและมีเหตุจำเป็น	4.15	.79	1	มาก
ความต้องการความสัมพันธ์					
9	ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.02	.81	7	มาก
10	ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.08	.76	4	มาก
11	ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.03	.79	6	มาก
12	ครูได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.09	.74	3	มาก
13	ครูได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	3.96	.71	13	มาก
14	ครูพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน	4.13	.71	2	มาก
15	ครูมีการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร	3.96	.78	13	มาก
16	ผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงานชื่นชมต่อผลงานของครู	3.93	.72	15	มาก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 10 (ต่อ)

	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติงาน (n = 326)			
		$\overline{X}$	S.D.	อันดับที่	ระดับ
17	ครูได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	3.98	.69	11	มาก
ความต้องการความก้าวหน้า					
18	ครูได้พัฒนาทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นจากงานที่ท่านปฏิบัติ	4.01	.66	9	มาก
19	ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น ฝึกอบรม ศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	3.98	.75	11	มาก
20	ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ	4.00	.76	10	มาก
21	ครูได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	3.93	.69	15	มาก
22	ครูได้รับการยกย่องให้เป็นบุคคลหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนเรียนก้าวหน้า	3.73	.80	23	มาก
23	ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ	3.69	.88	25	มาก
24	ครูได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ	3.82	.80	19	มาก
25	ครูพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	3.91	.70	17	มาก
	รวม	3.93	.54		มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 3.93) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก จำนวน 25 ข้อ เมื่อพิจารณารายข้อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ครูได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วยและมีเหตุจำเป็น ($\overline{X}$ = 4.15) ครูพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน ($\overline{X}$ = 4.13) ครูได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 4.09) และระดับแรงจูงใจที่น้อย คือ ครูได้รับการยกย่องให้เป็นบุคคลหนึ่งที่ทำให้

โรงเรียนก้าวหน้า ($\overline{X}$ = 3.73) ครูได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\overline{X}$ = 3.70) ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ ($\overline{X}$ = 3.69)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็น 6 แบบ ดังนี้ 1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต 2) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ 3) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง 4) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม 5)พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย 6) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผลปรากฏดังตาราง 11

ตาราง 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแยกเป็นรายด้าน

ตัวแปรที่ศึกษา	Y	X_1	X_2	X_3	X_4	X_5	X_6
Y	1.000						
X_1	.517**	1.000					
X_2	.502**	.761**	1.000				
X_3	.546**	.740**	.822**	1.000			
X_4	.566**	.793**	.822**	.874**	1.000		
X_5	-.007	-.015	-.031	-.063	-.028	1.000	
X_6	.600**	.631**	.736**	.704**	.782**	-.013	1.000

** p < .01

จากตาราง 11 แสดงว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X_5) และพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ภายในตัวแปรค่อนข้างสูง 10 คู่ ดังนี้ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) และ

พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) (r_{xy} = 0.874) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) (r_{xy} = 0.822) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) (r_{xy} = 0.822) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) (r_{xy} = 0.793) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) (r_{xy} = 0.782) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) (r_{xy} = 0.761) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) (r_{xy} = 0.740) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) (r_{xy} = 0.736) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) (r_{xy} = 0.704) พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) (r_{xy} = 0.631) ตามลำดับ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง จำแนกออกเป็น 4 แบบ ตามลำดับคือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.600 พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.566 พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.546 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.517 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.502

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) โดยใช้ตัวแปรทุกตัวร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) เพื่อค้นหาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ที่ดีที่สุด และสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ดังตาราง 12 – 13

ตาราง 12 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแยกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร	b	SE_b	β	t	Sig.
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1)	.18	.07	.19	2.48	.01**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2)	-.10	.07	-.14	-1.54	.12
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3)	.17	.08	.20	2.12	.03**
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4)	.02	.09	.02	.17	.87
พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X_5)	-.02	.03	-.03	-.61	.54
พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6)	.37	.06	.43	5.91	.00**
R = .64	**R^2 = .41**	**SE_{est} = .42**	**a = 1.55**	**Adjusted R^2 = .40**	**F = 36.71**

** $p < .01$

จากตาราง 12 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย (X_5) และพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ร้อยละ 41 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนดิบ (b) .18, -.10, .17, .02, -.02 และ.37 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .19, -.14, .20, .02, -.03 และ .43 ตามลำดับ

ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู) และตัวแปรพยากรณ์ (X_1 , X_2 , X_3 , X_4 , X_5 และ X_6) มีค่าเท่ากับ .64 มีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 41 และค่าความคลาดเคลื่อนที่จะเกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .42

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในรูปคะแนนดิบ มีดังนี้

$$\hat{Y} = a_1 + b_1X_1 - b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 - b_5X_5 + b_6X_6$$

$$= 1.55 + .18X_1 - .10X_2 + .17X_3 + .02X_4 - .02X_5 + .37X_6$$

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในรูปคะแนนมาตรฐาน มีดังนี้

$$\hat{Z} = \beta_1Z_{x1} - \beta_2Z_{x2} + \beta_3Z_{x3} + \beta_4Z_{x4} - \beta_5Z_{x5} + \beta_6Z_{x6}$$

$$= .19\ Z_{x1} - .14\ Z_{x2} + .20\ Z_{x3} + .02\ Z_{x4} - .03\ Z_{x5} + .43\ Z_{x6}$$

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ตาราง 13 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร	R	R^2	Adj R^2	SE	F
X_6	.60	.36	.36	.43	183.79**
X_6 , X_1	.63	.40	.39	.42	105.28**
X_6 , X_1 , X_3	.64	.40	.40	.42	72.56**

** $p < .01$

จากตาราง 13 แสดงว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน เพื่อหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากทั้งหมด 6 แบบ มีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทดสอบแล้วพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งหมด 3 แบบ ตามลำดับ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) ซึ่งสามารถอธิบายความดังนี้

รูปแบบที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) สามารถพยากรณ์ได้ว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจการพยากรณ์เท่ากับ .36 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 36

รูปแบบที่ 2 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) สามารถพยากรณ์ได้ว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจการพยากรณ์เท่ากับ .40 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต ร่วมกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 40

รูปแบบที่ 3 พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) สามารถพยากรณ์ได้ว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจการพยากรณ์เท่ากับ .40 หมายถึง พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง ร่วมกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 40

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เมื่อพิจารณารูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้ง 3 รูปแบบ พบว่า รูปแบบที่ 3 มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยหรืออำนาจการพยากรณ์เท่ากับ .40 ซึ่งเป็นค่าอำนาจการพยากรณ์ที่ดีที่สุด ผู้วิจัยจึงเลือกรูปแบบที่ 3 เป็นรูปแบบภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยมีรายละเอียดดังตาราง 14

ตาราง 14 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ของภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงในการปฏิบัติงานของครู โดยแยกเป็นรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหาร	b	SE_b	β	t	Sig t.
พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6)	.34	.05	.39	6.32	.00**
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1)	.12	.06	.16	2.38	.02*
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3)	.13	.06	.16	2.17	.03*
R = .64 R^2 = .40 SE_{est} = .42	a = 1.54	Adjusted R^2 = .40		F = 72.56**	

** p < .01, * p < .05

จากตาราง 14 แสดงว่า พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่(X_6) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ (b) เท่ากับ .34, .12 และ .13 ตามลำดับ และค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน (β) เท่ากับ .39, .16 และ .16 ตามลำดับ ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณของตัวแปรเกณฑ์ (แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน) และตัวพยากรณ์ (X_6 , X_1 , X_3) มีค่าเท่ากับ .64 มีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 40 และค่าความคลาดเคลื่อนที่เกิดจากการพยากรณ์เท่ากับ .42

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในรูปคะแนนดิบ ดังนี้

$$\hat{Y} = a_1 + b_6X_6 + b_1X_1 + b_3X_3$$
$$= 1.54 + .34X_6 + .12X_1 + .13X_3$$

สมการพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\hat{Z} = \beta_6 Z_{X6} + \beta_1 Z_{X1} + \beta_3 Z_{X3}$$
$$= .39Z_{X6} + .16Z_{X1} + .16Z_{X3}$$

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย
2. วิธีการดำเนินการวิจัย
3. สรุปผลการวิจัย
4. อภิปรายผลการวิจัย
5. ข้อเสนอแนะ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
4. เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 จำนวน 39 แห่ง จำนวนครู 1,472 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. 2559 : 16)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ปีการศึกษา 2559 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608 ; อ้างถึงใน ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์และคณะ. 2550 : 264) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 326 คน ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวมข้อมูลในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยมีค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97 แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 48 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .30 - .73 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 25 ข้อ โดยมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .35 - .83 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยได้ดำเนินการเป็นขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณีถึงผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 326 ฉบับด้วยตนเอง พร้อมทั้งขอความอนุเคราะห์ให้โรงเรียนส่งแบบสอบถามกลับมายังผู้วิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนและมีความสมบูรณ์ครบ 326 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยหาค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและรายข้อ

2. วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในภาพรวม โดยใช้ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายด้านและรายข้อ

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r_{xy})

4. สร้างสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

5. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบปกติ (Enter Multiple Regression Analysis) และแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis)

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สรุปผลการวิจัย

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปเป็นประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ตามลำดับ

2. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความอยู่รอด และความต้องการความก้าวหน้า ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ เมื่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีค่าเพิ่มขึ้น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูก็จะมากขึ้นด้วย โดยมีความสัมพันธ์กันเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ (X_6) ($R_{xy} = 0.600$) พฤติกรรมผู้นำแบบทีม (X_4) ($R_{xy} = 0.566$) พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง (X_3) ($R_{xy} = 0.546$) พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต (X_1) ($R_{xy} = 0.517$) และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (X_2) ($R_{xy} = 0.502$)

4. ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้วยสมการพยากรณ์เพื่อหาตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เรียงตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของการพยากรณ์ ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ .64 สามารถร่วมกันพยากรณ์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้ร้อยละ 40 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้ คือ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างน้อย 1 แบบ ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และได้สมการในการพยากรณ์หรือสมการถดถอย ดังนี้

สมการพยากรณ์ถดถอย ในรูปคะแนนดิบ คือ

$$\hat{Y} = a_1 + b_6X_6 + b_1X_1 + b_3X_3$$

$$= 1.54 + .34X_6 + .12X_1 + .13X_3$$

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

สมการพยากรณ์ถดถอย ในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ

$$\hat{Z} = \beta_6 Z_{X6} + \beta_1 Z_{X1} + \beta_3 Z_{X3}$$
$$= .39Z_{X6} + .16Z_{X1} + .16Z_{X3}$$

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สามารถอภิปรายผลที่เกิดขึ้นได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ และพฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมผู้นำจะต้องแสดงถึงความสามารถในการนำกลุ่ม เพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด หรือเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของผู้นำที่เหมาะสมในการโน้มน้าวจิตใจบุคคลอื่นให้ทำตามความต้องการของตน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยประสบผลสำเร็จและหน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารที่น่าสนใจที่สุด 3 ลำดับแรก คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต พฤติกรรมผู้นำแบบทีม และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ น่าจะเป็นเพราะว่า พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู เน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด มีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด มีการกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามกำหนด และมีการควบคุม กำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย ตลอดจนสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญใจ เกตุอุดม (2554 : 62) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีพฤติกรรมผู้นำที่เน้นงานอยู่ในระดับมากที่สุด เนื่องมาจาก ผู้บริหารให้ความสำคัญกับงานและเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด ในประเด็นพฤติกรรมผู้นำแบบทีมนั้น เป็นไปตามแนวคิดของ เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552 : 191 – 192) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมเป็นการที่บุคคลหลายคน เข้ามาทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมจึงนับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จขององค์การ หน่วยงานที่มีทีมงานที่ดีในการประกอบภารกิจต่าง ๆ จะทำให้การดำเนินงานสำเร็จไปอย่างลุล่วง ราบรื่น ด้วย

การอาศัยความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ของสมาชิกของทีมงานที่ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จ สอดคล้องกับ ยงยุทธ เกษสาคร (2554 : 182) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากทำให้วัตถุประสงค์ขององค์การประสบความสำเร็จสูงสุด ในประเด็นพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์นั้น เป็นไปตามแนวคิดของ สมคิด บางโม (2555 : 231) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์จะมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกในกลุ่มของตน และทำให้งานมีประสิทธิภาพได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบล สุวรรณศรี (2549 : 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1 ยังคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน หรือเรียกได้ว่าได้งานและได้ใจผู้ร่วมงานในโรงเรียนด้วย เพราะมนุษย์ไม่ใช่เครื่องจักร ถ้าได้ใจแล้วงานก็สำเร็จลุล่วงด้วยดี จึงจะนำมาซึ่งความสุขในการทำงานและการอยู่ร่วมกัน

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความอยู่รอด และความต้องการความก้าวหน้า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การร่วมมือร่วมใจกันในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ตลอดจนช่วยเหลือดูแลสม่ำเสมอ ทำให้ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานก่อให้เกิดพลังของผู้ร่วมงาน เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงาน เป็นการจูงใจในบุคลากรเกิดการทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด เป็นไปตามแนวคิดของสุเมธ เดียวอิศเรศ (2553 : 4) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจกรรมหรือพฤติกรรมออกมาและเป็นพฤติกรรมที่ดำเนินไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง แรงจูงใจเป็นสาเหตุที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรม เพื่อตอบสนองความต้องการที่มีอยู่และความต้องการที่มีความเข้มมากที่สุดจะเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์เราแสดงพฤติกรรมออกมา สอดคล้องกับสัมมา รธนิธย์ (2553ก : 134 – 135) ได้กล่าวว่า การจูงใจเป็นการรวมพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือ พฤติกรรมของผู้ร่วมงานในการทำงาน ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำกิจการงานให้ประสบความสำเร็จ การจูงใจทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายาม มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง การจูงใจสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงรูปแบบหรือวิธีการทำงาน การค้นพบช่องทางการดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบผลสำเร็จมากกว่าเดิม และบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นและรับผิดชอบต่อการทำงานให้เกิดความเจริญ

สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ก้าวหน้า จะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนารีรัตน์ บัตรประโคน (2557 : 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของเสาวลักษณ์ ณ รังสี (2556 : 60) ได้ศึกษาแรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า แรงจูงใจโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเตือน กามินี (2554 : 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์ที่สุด 3 ลำดับแรก คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบทีม และพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ วิโรจน์ สารรัตนะ (2555 : 91) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าดีหรือไม่ดีด้วย ในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก เพราะพฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่เป็นการที่แสดงถึงการที่ผู้บริหารพยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจมากกว่าที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์ (2555 : 39) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่เหมือนพ่อแม่จะให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับเมื่อลูกเชื่อฟังหรืออยู่ในโอวาท ในทางกลับกันถ้าประพฤติผิดไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ แต่เป็นการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของความรักเมตตา ปรานี เพื่อมุ่งหวังให้ลูกเป็นคนดี ผู้นำแบบนี้มีแนวคิดเช่นเดียวกับพ่อแม่ เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นเผด็จการแบบมีเมตตา (Benevolent Dictator) คือจะมีพฤติกรรมที่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ที่ทำเช่นนั้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จและมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นพฤติกรรมไม่เกี่ยวกับงาน ในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำแบบทีมมีความสัมพันธ์

ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก ซึ่งเป็นไปตามแนวคิดของ ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553 : 105 – 106) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญมากในการทำงาน เนื่องจากงานในองค์การต้องอาศัยความคิด การร่วมแรงร่วมใจกันจากทุกฝ่าย องค์การจึงจะอยู่รอด การที่บุคคลหลายคนช่วยกันคิดและแก้ปัญหาจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์การ ซึ่งการทำงานเป็นทีมช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยเฉพาะหัวหน้าและผู้ร่วมงาน ช่วยให้สมาชิกเข้าบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงานเป็นกลุ่ม เข้าใจกฎระเบียบข้อบังคับของกลุ่ม มีการติดต่อสื่อสารระหว่างสมาชิกในกลุ่มเพื่อความเข้าใจอันดีต่อกัน มีการสนับสนุนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม เข้าใจในกระบวนการของกลุ่ม สามารถที่จะแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในกลุ่ม ช่วยสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ลดการแข่งขันกันภายในกลุ่ม มีการเพิ่มพูนทักษะความสามารถในการทำงานและมีความรู้สึกของการพึ่งพาอาศัยกันระหว่างสมาชิก ช่วยสร้างความผูกพันและความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ สมคิด บางโม (2555 : 246) ที่กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมหรือการตั้งทีมงานขึ้นทำงานเป็นที่นิยมทั่วไป เพราะมีความเชื่อว่าการช่วยกันทำงานดีกว่าการทำงานโดยคน ๆ เดียว แม้แต่การบริหารองค์การก็ยังนิยมบริหารเป็นทีม นั่นคือมีคณะบริหาร หัวใจสำคัญของทีมงานคือการยอมรับความสามารถและความไว้เนื้อเชื่อใจกันและกัน ในส่วนของผลการวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก น่าจะเป็นเพราะว่าผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553 : 85 – 88) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานและด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ อยู่ในระดับมาก และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2

4. ผลการวิเคราะห์ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้วยสมการพยากรณ์ พบว่า มี 3 แบบที่ร่วมกันส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้เป็นอย่างดี คือ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตและ

สถาบันวิทยบริการ มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง น่าจะเป็นเพราะ พฤติกรรมผู้นำทั้ง 3 แบบมีวัตถุประสงค์ที่เหมือนกัน คือทำให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นไปตามแนวคิดของ สมุทร ชำนาญ (2555 : 51) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำสามารถโน้มน้าว จูงใจหรือมีอิทธิพลต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมรับปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่เป็นการแสดงถึงการที่ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่องานสำเร็จ มีการชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ และมีการตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน แต่เป็นการกระทำที่อยู่บนพื้นฐานของความรักเมตตา ปรานี เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จ เป็นไปตามแนวคิดของ สัมมา รธนิตย์ (2553ก : 57) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องรู้วิธีและกระบวนการทำงานอย่างลึกซึ้ง มีความสามารถในการทำงานเข้ากับคนได้อย่างดี ทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นอย่างแท้จริง จะก่อให้เกิดความไว้วางใจในการร่วมงาน ส่งผลต่อการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิตนั้นน่าจะเป็นเพราะผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในความสามารถของครู ให้ความสำคัญกับงานและเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด เป็นไปตามแนวคิดของ จันทรานี สงวนนาม (2553 : 40) การบริหารที่เน้นในเรื่องของผลงานขั้นสุดท้ายเป็นสำคัญ ให้ความสนใจกับการกำหนดเป้าหมายและการแสวงหาทางเลือกเพื่อความสำเร็จของงาน การบริหารตามแนวนี้ทำให้ผู้บริหารรู้จักและยอมรับตัวเอง ตลอดจนมองเห็นทิศทางที่จะนำมาซึ่งประสิทธิผลขององค์การ ผู้ร่วมงานมีส่วนในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน การประเมินผลงานจึงมุ่งไปที่ผลงานขั้นสุดท้ายมากกว่าขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณปภัช อำพวลิน (2557 : 76 – 78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำมุ่งความสำเร็จของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ในส่วนของพฤติกรรมผู้นำแบบสายกลางนั้น น่าจะเป็นเพราะ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานและผู้ปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน เป็นไปตามแนวคิดของ ฮอยและมิสเกล (Hoy and Miskel. 2008 : 269) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติทั้งมิติกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ถ้าผู้นำมีลักษณะมุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่ผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับ หวน พินธุพันธ์ (2556 : 37) ที่กล่าวว่า นักบริหารมืออาชีพควรสนใจทั้งงานและคนพอ ๆ กัน จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ผู้ร่วมงานมีความสุขในการทำงาน และผลงานก็มีประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรปรียา แผ่นสุวรรณ (2556 : 73 – 75) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ และด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ควรนำผลการศึกษาไปใช้และศึกษาค้นคว้าวิจัย ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

1. จากผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่ มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สูงสุด ดังนั้นผู้บริหารจึงควรพัฒนาตนเองให้มีพฤติกรรมที่เหมือนพ่อแม่ ยกย่องชมเชยครูที่ปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย คอยชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พยายามที่จะให้ผู้ร่วมงานได้รับความพึงพอใจมากกว่าที่จะเกิดแรงจูงใจขึ้นเอง เพื่อให้การดำเนินงานภายในโรงเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างยุติธรรม โดยยึดผลของการปฏิบัติงานเป็นหลัก มีการตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ของงาน

3. ผู้บริหารควรมีความสุภาพและแสดงความเป็นมิตรต่อครู มีการกระจายอำนาจการบริหาร และสนับสนุนให้ครูมีการประสานงานแลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ควรศึกษาปัจจัยด้านอื่น ๆ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
3. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บรรณานุกรม

กวี วงศ์พุฒ. (2550). **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.

กันยา เทพกัน. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

กาญจนา คล่องแคล่ว. (2555). **การพัฒนากลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลางในจังหวัดกำแพงเพชร.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). กำแพงเพชร : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2556). **สุดยอดภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ซัคเซส มีเดีย.

โกมล บัวพรหม. (2553). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3.** ภาคนิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุราษฎร์ธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.

ขวัญใจ เกตุอุดม. (2554). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : วี.พริ้นท์.

จันทรานี สงวนนาม. (2553). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี : บุ๊ค พอยท์.

จิรปรียา แผ่นสุวรรณ. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก้งสนาม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6.** งานนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). **ภาวะผู้นำในองค์การ.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). **เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย.** พิมพ์ครั้งที่ 10. นนทบุรี : ไทยเนรมิตกิจอินเตอร์ โปรเกรสซิฟ.

ฐิตวดี เนียมสุวรรณ์. (2554). **รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน กรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน**. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (การประกอบการ). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ฉปภัช อำพวลิน. (2557). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์. (2551). **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ดวงพร ว่องสุนทร. (2556). **ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา). ปทุมธานี : คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.

ดวงสมพร สำราญเริญ. (2552). **ความสัมพันธ์พฤติกรรมของผู้บริหารกับประสิทธิผลการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). อุบลราชธานี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). **มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ :สหธรรมิก.

ธร สุนทรายุทธ. (2551). **การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา**. กรุงเทพฯ : เนติกุล.

ธีรดา สืบวงษ์ชัย. (2553). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). จันทบุรี : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

นารีรัตน์ บัตรประโคน. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). บุรีรัมย์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ทริปเพิ้ล กรุ๊ป.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

บุญเตือน กามินี. (2554). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). **จิตวิทยาการบริหารบุคคล.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมกรุงเทพฯ.

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2550). **ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม.** กรุงเทพฯ : อนิเมทกรุ๊ป.

พยอม วงศ์สารศรี. (2548). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุภา.

พรสวัสดิ์ ศิรศาตนันท์. (2555). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา.** จันทบุรี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. (2552). **องค์การและการบริหารจัดการ.** นนทบุรี : ธิงค์ บียอนด์ บุ๊คส์.

พิบูล ทีปะปาล. (2550). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่.** กรุงเทพฯ : อมร.

พิมผกา ธรรมสิทธิ์. (2554). **หลักการบริหารการศึกษา.** อุตรดิตถ์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.

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

เมตตา สอนเสนา. (2557). **ภาวะผู้นำทางการเรียนการสอนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ยงยุทธ เกษสาคร. (2554). **ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : เอส แอนด์ จี กราฟฟิค.

ยุพาภรณ์ ขานพล. (2551). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). สุรินทร์ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2556). **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : สยามบุ๊คส์.

ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์, สุภมาส อังศุโชติ และอัจฉรา ชำนิประศาสตร์. (2550). **สถิติสำหรับการวิจัยและเทคนิคการใช้ SPSS.** กรุงเทพฯ : มิสชั่น มีเดีย.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). **แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : ทิพยวิสุทธิ์.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ศิริพร จันทศรี. (2550). **การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ที่มีระดับการรับรู้ความสามารถของตนแตกต่างกัน.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. (2550). **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

ศุภชัย ขาวพา. (2554). **ความพึงพอใจของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมคิด บางโม. (2555). **องค์การและการจัดการ.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมุทร ชำนาญ. (2554). **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ.** ระยอง : พี.เอส.การพิมพ์.

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2550). **พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สัมมา รธนิธย์. (2553ก). **ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.** กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

_____. (2553ข). **หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : แอล.ที.เพรส.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (2559). **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2559.** จันทบุรี : กลุ่มนโยบายและแผน.

สำราญ แสงจันทร์. (2551). **ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความต้องการของครูอำเภอนาทวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 3.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551ก). **ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

_____. (2551ข). **หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

สุพานี สฤษฎ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี.** พิมพ์ครั้งที่ 2. ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุภาวดี นพรุจจินดา. (2553). **องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). **ภาวะความเป็นผู้นำ.** กรุงเทพฯ : เอ็กซเปอร์เน็ท.

สุเมธ เดียวอิศเรศ. (2553). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2552). **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5 – 8.** พิมพ์ครั้งที่ 9. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

เสาวลักษณ์ ณ รังสี. (2556). **แรงจูงใจและแนวทางการเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนกลุ่มสหวิทยาเขตระยอง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

หวน พินธุพันธ์. (2556). **นักบริหารมืออาชีพ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

อภิเษก วรรณไชย. (2559). **การศึกษาพฤติกรรมผู้บริหารตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 7.** วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา). นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

อรุณ รักธรรม. (2551). **หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยพาณิชย์.

อุบล สุวรรณศรี. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 1.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.

Binnie, D.G. (1985). "The Relationship of Expectancy Work Motivation, Selected Situational Variables and Locus of Control to Teacher Job Satisfaction." **Dissertation Abstracts International**. 46 (1) : 450 – A.

Cronbach, L.J. (1974). **Essentials of Psychological Testing**. 3 rd ed. New York : Harper and Row.

Daft, R.L. (2003). **Management**. 6 th ed. New York : Thomson.

Heisinger, Y.L. (1994). Educational administration. New York : McGraw - Hill.

Hersey, P. and Blanchard. K.H. (2001). **Management of Organizational Behavior : Leding Human Resources**. 8 th ed. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2008). **Educational Administrator : Theory, Research, and Practice.** New York : McGraw -Hill.

Likert, R. and Likert, J. (1976). **New way of managing conflict**. New York : McGraw-Hill.

Ogomaka, U.J. (2002). The Factors Which Motivate California Cradentials Teacher to teach in Los Angeles Archdiocesan High School. **Dissertation Abstracts International**. 46 (12) : 3563 – A.

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

Owen, R.G. and Valesky, T.C. (2007). **Organization Behavior in Education : Adaptive Leadership and School Reform.** 9 th ed. Boston : Pearson Education.

Wile Kimball. (1983). **Supervisor for Better School**. New Jersey : Pretice Hall.

Yukl, G. (2006). **Leadership in organization.** 6 th ed. Engle wood Cliffs, NJ : Prentice - Hall.

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ก
รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ดร.ธีรังกูล วรบำรุงกุล	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
2. ดร.อุษา บุญชู	ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านโป่ง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
3. ดร.ธวัลรัตน์ ทองนิล	ผู้อำนวยการ ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านเนินตะบก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
4. นายพิริยะ เอกปิยะกุล	ผู้อำนวยการ เชี่ยวชาญ โรงเรียนตราษตระการคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17
5. นายพนัส ประดลชอบ	ครู ชำนาญการพิเศษ โรงเรียนตราษตระการคุณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา และศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

กรุณาตอบคำถามตามการปฏิบัติจริงในสถานศึกษาของท่าน คำตอบที่ได้ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยโดยไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด ผลการวิจัยจะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหาสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอรพรรณ เทียนคันฉัตร
นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่แสดงถึงระดับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพที่เป็นจริงในสถานศึกษา

ระดับการพิจารณา

5	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมากที่สุด
4	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมาก
3	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำปานกลาง
2	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อย
1	หมายถึง	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลผลิต						
1	ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย					
2	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน					
3	ผู้บริหารให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด					
4	ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด					
5	ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู					
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู					
8	ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด					
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์						
9	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ					
10	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
11	ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา					
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
13	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
14	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน					
15	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ความมีความเสมอภาคกับครูทุกคน					
16	ผู้บริหารให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาทันทีที่ครูขอคำแนะนำและปรึกษา					
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง						
17	ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง					
19	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน					
20	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน					
21	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน					
22	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค					
23	ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู					
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม					
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ					
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม						
26	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน					
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม					
28	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน					
29	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว					
30	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน					

มหาวิทยาลัยบูรพา วิทยาเขตจันทบุรี ราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
31	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข					
32	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา โดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม					
33	ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย						
34	ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน					
35	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง					
36	ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน					
37	ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จของสถานศึกษา					
38	ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ					
39	เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง					
40	ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน					
พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่						
41	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นบุคคลสำคัญในครอบครัว					
42	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการดำเนินงานให้กับครูเพื่อนำไปปฏิบัติ					
43	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้					
44	ผู้บริหารมีการเสริมขวัญและกำลังใจเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย					

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
45	ผู้บริหารชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ					
46	ผู้บริหารมีการชี้นำและส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
47	ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย					
48	ผู้บริหารตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน					

ตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่แสดงถึงระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามสภาพที่เป็นจริงในสถานศึกษา

5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก
3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง
2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย
1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
ความต้องการความอยู่รอด						
1	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน					
2	ท่านได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม					
3	ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
4	ท่านได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ					
5	ท่านได้รับเงินเดือนพอเพียงกับการดำรงชีพในปัจจุบัน					

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
6	ท่านได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรม					
7	ท่านได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
8	ท่านได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วยและมีเหตุจำเป็น					
ความต้องการความสัมพันธ์						
9	ท่านมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
10	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
11	ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
12	ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
13	ท่านได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงาน					
14	ท่านพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน					
15	ท่านมีการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร					
16	ผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงานชื่นชมต่อผลงานของท่าน					
17	ท่านได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
ความต้องการความก้าวหน้า						
18	ท่านได้พัฒนาทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นจากงานที่ท่านปฏิบัติ					
19	ท่านได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น ฝึกอบรมศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์					

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี RAJAPHAT UNIVERSITY

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
20	ท่านได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ					
21	ท่านได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
22	ท่านได้รับการยกย่องให้เป็นบุคคลหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนก้าวหน้า					
23	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ					
24	ท่านได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ					
25	ท่านพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ					

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ค

ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 ผลสรุปค่า IOC ตรวจค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5	รวม		
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต								
1 ผู้บริหารมีการควบคุมกำกับติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามนโยบาย	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	เหมาะสม
2 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติงานชัดเจน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	เหมาะสม
3 ผู้บริหารให้ครูรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
4 ผู้บริหารมีการออกคำสั่งมอบหมายงานอย่างเคร่งครัด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
5 ผู้บริหารเชื่อมั่นในความสามารถของครู	+1	+1	0	+1	+1	4	0.8	เหมาะสม
6 ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
7 ผู้บริหารสร้างความมีมาตรฐานด้านความเป็นเลิศสูงแก่ครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
8 ผู้บริหารเน้นความสำเร็จของงานเป็นเป้าหมายสูงสุด	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์								
9 ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
10 ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
11 ผู้บริหารให้อิสระในการเสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

	รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
12	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ตัดสินใจในการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
13	ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรสามารถเข้าถึงได้ง่าย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
14	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
15	ผู้บริหารปฏิบัติตนให้ความมีความเสมอภาคกับครูทุกคน	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	เหมาะสม
16	ผู้บริหาร ให้คำแนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาทันทีที่ครูขอคำแนะนำและปรึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง									
17	ผู้บริหารมีการบริหารงานโดยคำนึงสภาพการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
18	ผู้บริหารมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
19	ผู้บริหารกระจายอำนาจการบริหารแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
20	ผู้บริหารสนับสนุนให้มีการทำงานโดยเน้นผลสำเร็จของงาน	0	0	+1	+1	+1	3	0.6	เหมาะสม
21	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสบายใจและไว้วางใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
22	ผู้บริหารมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
23	ผู้บริหารมีความสุภาพเป็นมิตรต่อครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

	รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงของสังคม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
25	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูล ส่งเสริมการทำงานซึ่งกันและกัน เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม									
26	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนและเสนอแนะในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
27	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นในการประชุม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
28	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อแนวคิดของครูทุกคน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
29	ผู้บริหารหลอมรวมแนวคิดของครูให้เป็นหนึ่งเดียว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
30	ผู้บริหารมีการประชุมปรึกษาหารือหรือวางแผนปฏิบัติงานร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
31	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะใช้วิธีประชุม ผู้เกี่ยวข้องเพื่อหาวิธีแก้ไข	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
32	ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษาโดยให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
33	ผู้บริหารร่วมกันชื่นชมผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5	รวม		
พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย								
34 ผู้บริหารมอบอำนาจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
35 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างอิสระโดยมีการกำกับติดตามบ้างเป็นบางครั้ง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
36 ผู้บริหารไม่เคร่งครัดกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
37 ผู้บริหารปฏิบัติงานโดยไม่คำนึงผลสำเร็จของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
38 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญต่อการให้ความร่วมมือกับชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
39 เมื่อเกิดปัญหาระหว่างการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะปล่อยให้ครูตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
40 ผู้บริหารไม่ได้เคร่งครัดในการนำข้อบกพร่องหรือข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไขในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่								
41 ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในลักษณะที่เป็นบุคคลสำคัญในครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
42 ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการดำเนินงานให้กับครูเพื่อนำไปปฏิบัติ	+1	0	+1	+1	+1	4	0.8	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

	รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
43	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดเอาไว้	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
44	ผู้บริหารมีการเสริมขวัญและกำลังใจเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
45	ผู้บริหารชี้แนะเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่จะทำให้งานประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
46	ผู้บริหารมีการชี้นำและส่งเสริมให้ครูมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
47	ผู้บริหารยกย่องชมเชยเมื่อผลการปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
48	ผู้บริหารตัดสินใจโดยเน้นประสิทธิภาพผลสัมฤทธิ์ของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

จากตาราง 15 แสดงว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 1 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5	รวม		
ความต้องการความอยู่รอด								
1 ครูมีความรู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
2 ครูได้ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
3 ครูได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่ทันสมัย และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
4 ครูได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
5 ครูได้รับเงินเดือนพอเพียงกับการดำรงชีพในปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
6 ครูได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างมีหลักเกณฑ์และยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
7 ครูได้รับมอบหมายงานในปริมาณที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
8 ครูได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อเจ็บป่วยและมีเหตุจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ความต้องการความสัมพันธ์								
9 ครูมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
10 ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
	1	2	3	4	5	รวม		
11 ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
12 ครูได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
13 ครูได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถจากผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
14 ครูพร้อมที่จะร่วมมือในการทำงานกับทุกคนโดยคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
15 ครูมีการสังสรรค์ระหว่างเพื่อนร่วมงานตามโอกาสอันควร	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
16 ผู้บังคับบัญชาและ/หรือเพื่อนร่วมงานชื่นชมต่อผลงานของครู	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
17 ครูได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
ความต้องการความก้าวหน้า								
18 ครูได้พัฒนาทักษะความรู้และความสามารถเพิ่มขึ้นจากงานที่ครูปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
19 ครูได้รับโอกาสในการพัฒนาตนเอง เช่น ฝึกอบรมศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
20 ครูได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 15 (ต่อ)

	รายการ	คนที่/คะแนน						ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5	รวม		
21	ครูได้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
22	ครูได้รับการยกย่องให้เป็นบุคคลหนึ่งที่ทำให้โรงเรียนก้าวหน้า	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
23	ครูได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งหรือระดับให้สูงขึ้นตามผลงานและความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
24	ครูได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานวิชาการ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม
25	ครูพอใจงานในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ	+1	+1	+1	+1	+1	5	1	เหมาะสม

จากตาราง15 แสดงว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตอนที่ 2 ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามเท่ากับ 1.00

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก ง
ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งผลผลิต	
1	.54
2	.47
3	.58
4	.30
5	.46
6	.44
7	.36
8	.49
พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	
9	.50
10	.60
11	.52
12	.58
13	.50
14	.70
15	.67
16	.72
พฤติกรรมผู้นำแบบสายกลาง	
17	.61
18	.71
19	.72
20	.57
21	.44
22	.67

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
23	.69
24	.65
25	.59
พฤติกรรมผู้นำแบบทีม	
26	.71
27	.61
28	.65
29	.62
30	.49
31	.66
32	.44
33	.68
พฤติกรรมผู้นำแบบตามสบาย	
34	.50
35	.62
36	.54
37	.44
38	.40
39	.44
40	.34
พฤติกรรมผู้นำแบบพ่อแม่	
41	.63
42	.52
43	.52
44	.63
45	.72
46	.71

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
47	.55
48	.63

จากตาราง 16 แสดงว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา ตอนที่ 1 จำนวน 48 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .30 ถึง .73 และมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
ความต้องการความอยู่รอด	
1	.50
2	.52
3	.64
4	.66
5	.36
6	.62
7	.67
8	.53
ความต้องการความสัมพันธ์	
9	.66
10	.71
11	.69
12	.60
13	.64

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ
14	.58
15	.80
16	.73
17	.69
ความต้องการความก้าวหน้า	
18	.83
19	.75
20	.62
21	.53
22	.67
23	.63
24	.54
25	.67

จากตาราง 16 แสดงว่าแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตอนที่ 2 จำนวน 25 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .35 ถึง .83 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .97

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ภาคผนวก จ

จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 17 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 17

โรงเรียนในสังกัด สพม.17	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จังหวัดจันทบุรี		
แก่งหางแมวพิทยาคาร	32	7
ขลุงรัชดาภิเษก	54	12
ตกพรมวิทยาคาร	13	3
บ่อวิทยาคาร	11	3
คลองพลูวิทยา	15	4
คิชฌกูฏวิทยา	35	8
ท่าใหม่ “พูลสวัสดิ์ราษฎร์นุกูล”	79	17
มัธยมวัดเขาสุกิม	13	3
ศรีรัตน์ราษฎร์นุเคราะห์	14	3
สะพานเลือกวิทยาคม	12	3
นายายอามพิทยาคม	41	9
มัธยมท่าแคลง	11	3
เครือหวายวิทยาคม	15	4
โป่งน้ำร้อนวิทยาคม	30	7
หนองตาคงพิทยาคาร	22	5
มะขามสรรเสริญ	27	6
บางกะจะ	13	3
เบญจมราชูทิศ จังหวัดจันทบุรี	151	32
เบญจมานุสรณ์	102	22
ศรียานุสรณ์	162	34
ทุ่งขนานวิทยา	29	7
สอยดาววิทยา	57	12
แหลมสิงห์วิทยาคม “อาทรสังขะอุปถัมภ์”	47	10
รวม	985	217

สิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 17 (ต่อ)

โรงเรียนในสังกัด สพม.17	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
จังหวัดตราด		
เกาะกูดวิทยาคม	8	2
เกาะช้างวิทยาคม	20	5
เขาสมิงวิทยาคม "จงจินต์รุจิวงศ์อุปถัมภ์"	55	12
ประณีตวิทยาคม	6	2
สะตอวิทยาคม รัชมังคลาภิเษก	12	3
คลองใหญ่วิทยาคม	43	9
บ่อไร่วิทยาคม	36	8
หนองบอนวิทยาคม	14	3
เขาน้อยวิทยาคม	11	3
คีรีเวสรัตนเพียรอุปถัมภ์	13	3
ตราดสรรเสริญวิทยาคม	34	8
ตราษตระการคุณ	107	23
เนินทรายวิทยาคม	9	2
สตรีประเสริฐศิลป์	90	19
อ่าวใหญ่พิทยาคาร	12	3
แหลมงอบวิทยาคม	17	4
รวม	487	109
รวม สพม.17	**1,472**	**326**
รวมทั้งสิ้น	**1,472**	**326**

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ – ชื่อสกุล	นางสาวอรพรรณ เทียนคันฉัตร
วัน เดือน ปีเกิด	22 มกราคม 2524
สถานที่เกิด	อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 12 หมู่ที่ 5 ตำบลท่ากุ่ม อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด 23000
ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน	ครู ชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนตราษตระการคุณ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2538	มัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จังหวัดตราด
พ.ศ. 2541	มัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนสตรีประเสริฐศิลป์ จังหวัดตราด
พ.ศ. 2545	ครุศาสตรบัณฑิต ค.บ. (ภาษาไทย) สถาบันราชภัฏรำไพพรรณี
พ.ศ. 2560	ครุศาสตรมหาบัณฑิต ค.ม. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี