



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

มาชีเต๊ะ ปีมา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

พ.ศ. 2557



Transformational Leadership of School Administrators and
morale encouragement in working of teachers under
Basic Educational Service Area Office,
Yala Province

Maseetoh Beema

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirements for the Master of Education
Field in Educational Administration
Graduate School**

Yala Rajabhat University

2014

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาไทย)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ (ภาษาอังกฤษ)

Transformational Leadership of School Administrators
and morale encouragement in working of teachers under
Basic Educational Service Area Office, Yala Province

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์

มาซีเต๊ะ ปีมา

สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน)

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

(รองศาสตราจารย์คุณหญิง มัชฌิมาภิโร)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ดร.นินาวาลย์ ปานากาเซ็ง)

กรรมการ

(ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์คุณหญิง มัชฌิมาภิโร)

คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....คณบดีคณะครุศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เกสรี ลัดเล็ย)

วันที่ 12 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2558

“ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา”

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ มาลีเต๊ะ บีมา

ชื่อปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชา การบริหารการศึกษา

ปีการศึกษา 2557

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- | | |
|---|---------------|
| 1. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์ | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน | กรรมการ |
| 3. รองศาสตราจารย์คุณหญิง มัชฌิมากิโร | กรรมการ |

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา (2) เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา (3) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา (4) เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา และ (5) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำนวน 355 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที (t-test) และทดสอบค่าเอฟ (F-test) และเมื่อพบความแตกต่างจึงทดสอบโดยวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe's Method) และ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษายะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา
ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา ภาพรวมไม่แตกต่างกัน
4. ผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลาจำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่
ระดับ .01 ส่วนผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษายะลาจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
พบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน และผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา พบว่า
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05
5. ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ยะลา พบว่าภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความสัมพันธ์
กันทางบวกในระดับปานกลาง

Abstract

Thesis title Transformational Leadership of School Administrators and morale encouragement in working of teachers under Basic Educational Service Area Office, Yala Province

Researcher Masitoh Beema

Degree Sought Master of Education

Major Educational Administration

Academic Year 2014

Thesis advisors

- | | |
|--|-------------|
| 1. Dr. Naowarat Threepaiboon | Chairperson |
| 2. Assistant Professor Dr. Jarunee Khawien | Committee |
| 3. Associate Professor Dusdee Machimapiro | Committee |

The objectives of this research were 1) to study the level of Transformational Leadership of administrators in the schools under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province. 2) to study the level of morale and encouragement in teachers' working 3) to compare the level of Transformational Leadership of school administrators under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province – categorized by gender, educational background, working experience and school sizes variable 4) to compare morale and encouragement in teachers' working under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province – categorized by gender, educational background, working experience and school sizes variable and 5) to study the relationship between Transformational Leadership and morale encouragement in teachers' working under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province.

The sample groups used in the research were 355 teachers under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province. The tools used in the research were questionnaires. Data analysis was processed through ready-made program. Statistics used were percentage, mean, standard deviation, t-test and F-test and if there were the difference; Scheffe's Method and the correlation coefficient would be used.

The research outcomes were found as the following :

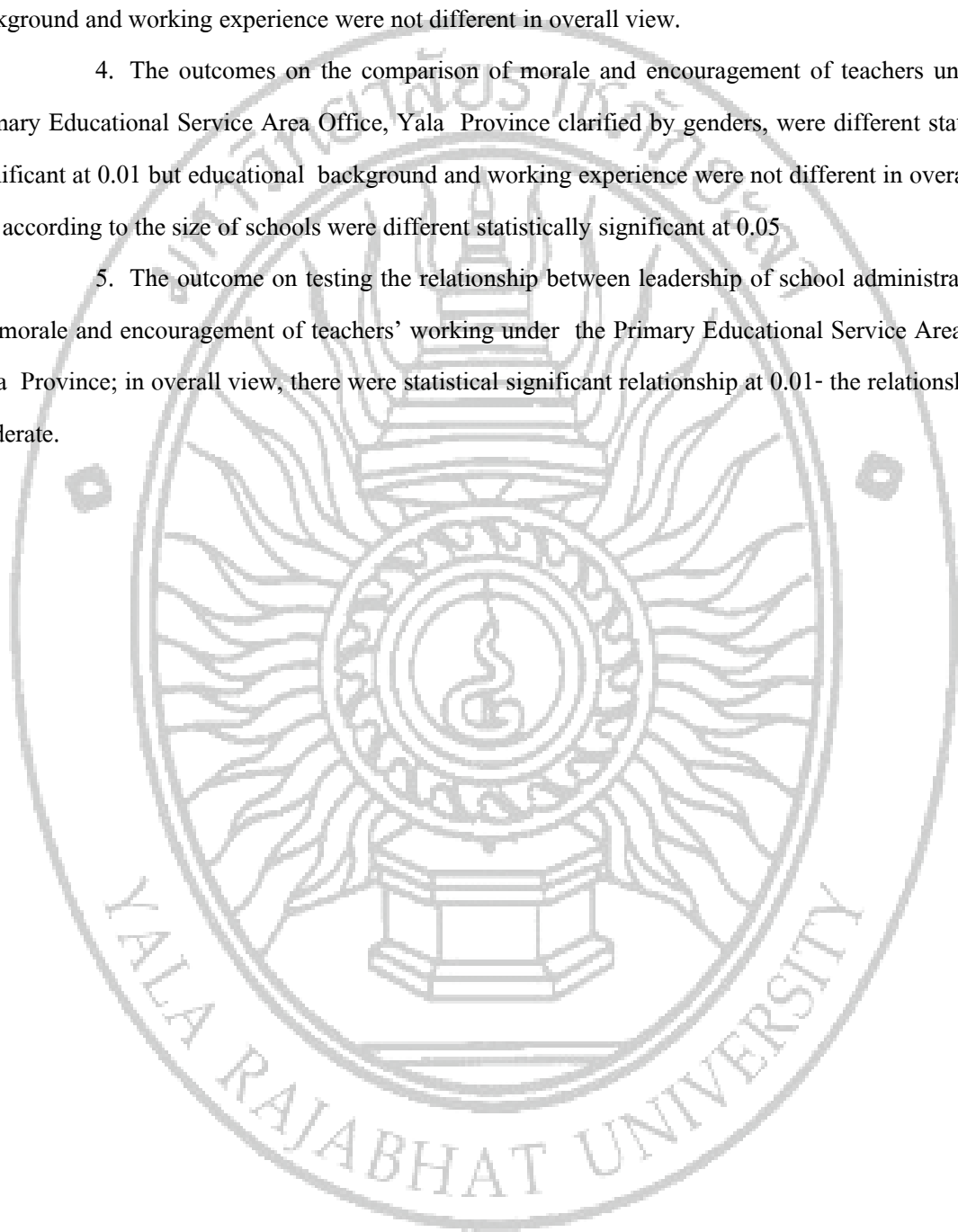
1. The leadership of school administrators under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province are high in overall view and each category.

2. The level of morale and encouragement in teachers' working, under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province are high in overall view.

3. The result of the comparison on the teachers' opinion with leadership of administrators under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province clarified by genders, educational background and working experience were not different in overall view.

4. The outcomes on the comparison of morale and encouragement of teachers under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province clarified by genders, were different statistically significant at 0.01 but educational background and working experience were not different in overall view; and according to the size of schools were different statistically significant at 0.05

5. The outcome on testing the relationship between leadership of school administrators and the morale and encouragement of teachers' working under the Primary Educational Service Area Office, Yala Province; in overall view, there were statistical significant relationship at 0.01- the relationship were moderate.



กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์ของบุคคลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหลายแห่ง ซึ่งไม่อาจนำมากล่าวได้ทั้งหมด ผู้ที่มีพระคุณท่านแรกคือ ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์ ประธานกรรมการที่ปรึกษา ที่ให้ความช่วยเหลืออย่างยิ่งโดยได้เอาใจใส่ตรวจแก้วิทยานิพนธ์เพื่อให้สมบูรณ์ที่สุดและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ท่านที่สอง คือผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน ซึ่งให้คำปรึกษาอีกท่านหนึ่งที่สละเวลาให้คำปรึกษาและช่วยเหลือให้ข้อคิดในแง่มุมต่างๆ ทำให้ผู้วิจัยมีความรู้มากยิ่งขึ้นท่านที่สาม คือรองศาสตราจารย์คุณฐิติ มัชฌิมาภิโร และท่านที่สี่ คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมศักดิ์ ค่านเดชา ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำเพิ่มเติมอย่างยิ่ง ทำให้วิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.นินาวาลย์ ปานกาแข็ง ที่กรุณาอนุเคราะห์เป็นประธานคณะกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์และขอขอบพระคุณสำนักงานบัณฑิตศึกษาที่อำนวยความสะดวกทุกเรื่องในการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือวิจัย คือ นายจตุรงค์ สัสดี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 1 นายณรงค์ ศรีละมุล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นายชะอวบ ขวัญนวล ศึกษาพิเศษ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 นายดุสิต ณ สุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์ และนายพลวัฒน์ บุญช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกรงปินังที่ให้ความกรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่ให้ทดลองเครื่องมือและให้ความอนุเคราะห์ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้รับความร่วมมืออย่างยิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร โรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ให้คณะครูได้ตอบแบบสอบถามและได้ช่วยเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดส่งให้ผู้วิจัยด้วยความเรียบร้อยและติดตามแบบสอบถามจนครบตามกลุ่มเป้าหมาย

มาชีเต๊ะ ปีมา

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฌ
สารบัญตาราง.....	ฎ
สารบัญภาพ.....	ฏ
บทที่ 1 บทนำ	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	6
2. ขอบเขตด้านเนื้อหา.....	6
3. ขอบเขตด้านตัวแปร.....	6
3.1 ตัวแปรต้น.....	6
3.2 ตัวแปรตาม.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง.....	12
1. ภาวะผู้นำ.....	12
1.1 ความหมายของผู้นำ.....	12
1.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี.....	13
1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ.....	14
1.4 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	16
1.5 บทบาทของภาวะผู้นำ.....	17
1.6 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	18

สารบัญ

หน้า

บทที่ 2 (ต่อ)

1.7 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	20
1.8 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา	37
2. ขวัญและกำลังใจ.....	38
2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ.....	38
2.2 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	39
2.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	41
2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน.....	42
2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ.....	44
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา.....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
1. งานวิจัยในประเทศ.....	68
2. งานวิจัยต่างประเทศ.....	76
กรอบความคิดการวิจัย.....	80
สมมติฐานการวิจัย.....	81

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	82
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	83
1. ลักษณะของเครื่องมือ.....	83
2. วิธีการสร้างเครื่องมือ.....	84
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	85
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86
2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ.....	86
2.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	86

สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 (ต่อ)	
แผนปฏิบัติการวิจัย.....	88
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์	
สัญลักษณ์ที่ใช้ในวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	90
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการวิจัย.....	119
อภิปรายผล.....	125
ข้อเสนอแนะ.....	138
1. ข้อเสนอแนะในการผลการวิจัยไปใช้.....	138
2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป.....	140
บรรณานุกรม.....	141
ภาคผนวก.....	149
ภาคผนวก ก สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	150
ภาคผนวก ข ค่า IOC ในการวิจัย.....	154
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	159
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่น.....	170
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย.....	172
ภาคผนวก ฉ รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ.....	180
ภาคผนวก ช รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย.....	182
ภาคผนวก ซ รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ.....	190
ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์.....	192

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 จำนวนประชากร จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา.....	83
2 แผนปฏิบัติการวิจัย.....	88
3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา.....	91
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาภาพรวมและรายด้าน.....	92
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมและรายข้อ.....	93
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมและรายข้อ.....	94
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมและรายข้อ.....	96
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลภาพรวมและรายข้อ.....	97
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ภาพรวมและรายด้าน.....	98
10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานภาพรวมและรายข้อ.....	99
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพภาพรวมและรายข้อ.....	101

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านความมั่นคงและปลอดภัยภาพรวมและรายชื่อ.....	102
13	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ภาพรวมและรายชื่อ.....	103
14	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาพรวมและรายชื่อ.....	104
15	ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ.....	105
16	ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา.....	106
17	ผลการเปรียบเทียบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	107
18	ผลการเปรียบเทียบด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา.....	108
19	เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ.....	109
20	เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา.....	110
21	เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน.....	111
22	เปรียบเทียบระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา.....	112
23	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา.....	113

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ถึงข้อที่ 4 (Conceptual Framework).....	80
2	กรอบแนวคิดการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 (Conceptual Framework).....	81



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งสำหรับมนุษย์เราทุกคนในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประชาชนในชาติจำเป็นต้องได้รับการศึกษาในหลากหลาย เพราะถือว่าการศึกษาก็คือกระบวนการถ่ายทอดและเรียนรู้ที่จะสร้างสรรค์และพัฒนาคนทั้งในแง่ความรู้ ความคิด ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้สามารถรู้จักการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข การศึกษาเปรียบเสมือนกุญแจแห่งความสำเร็จ เป็นแม่บทแห่งชีวิตและเป็นสิ่งที่ทุกคนจะต้องศึกษา การศึกษาเป็นเครื่องมืออันสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความคิด ความประพฤติ ทัศนคติ ค่านิยม และ คุณธรรมของบุคคล เพื่อให้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ และประสิทธิภาพทำให้ การพัฒนาประเทศทำได้ สะดวกราบรื่นได้ผลที่แน่นอนรวดเร็ว ซึ่งวัตถุประสงค์ของการศึกษา ก็เพื่อพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ มีสติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่ทำให้มนุษย์รู้จักการแก้ปัญหา การคิด วิเคราะห์ รู้จักตนเอง และมีความคิดสร้างสรรค์

อนึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 ได้กำหนดให้บุคคล มีสิทธิเสมอ กันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่าสิบสองปี ที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียน ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพ หรือผู้อยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิ และการสนับสนุนจากรัฐเพื่อให้ได้รับการศึกษาโดยทัดเทียมกับบุคคลอื่น การจัดการศึกษาอบรมของ องค์การวิชาชีพ หรือเอกชน การศึกษาทางเลือกของประชาชนการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้ตลอด ชีวิต ย่อมได้รับการคุ้มครองและส่งเสริมที่เหมาะสมจากรัฐ

นอกจากนั้นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 หมวดที่ 1 ระบุไว้ว่าการศึกษาก็คือกระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและ สังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้า ทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ขึ้นจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมแห่งการเรียนรู้ และปัจจัย เกื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคน ไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมใน การดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมใน การจัดการ ศึกษา พัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

สถานศึกษานับว่าเป็นองค์การที่สำคัญที่สุดในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารองค์การโดยทั่ว ๆ ไป มักจะมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การเหมือน ๆ กัน นั่นคือ การดำเนินงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ และให้องค์การนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด ซึ่งสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ผู้ได้บังคับบัญชามีความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ได้บังคับบัญชามีขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการจัดสวัสดิการเต็มที่ ซึ่งการจัดการศึกษาประกอบด้วยฝ่ายต่าง ๆ นั้นคือ ผู้บริหาร ครูผู้สอน และผู้เรียน ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องประสานงานให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันในการปฏิบัติงาน จึงจะทำให้การศึกษาพัฒนาก้าวหน้า เกิดการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนอย่างยั่งยืน

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร จึงต้องเป็นผู้เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการบริหารจัดการ รู้จักใช้เทคนิคทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ยึดหลักประชาธิปไตย ตัดสินใจโดยใช้เหตุผล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการร่วมทำงานกับบุคคลฝ่ายต่างๆ เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการคิด การทำงาน การวางแผน และร่วมปฏิบัติ ตลอดจนร่วมประเมินเพื่อตรวจสอบคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สถานศึกษาได้รับความไว้วางใจจากสังคมในฐานะของสถานศึกษาที่มีคุณภาพตรงตามมาตรฐานที่ตั้งคณยอมรับและคาดหวังอันจะก่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างกลุ่มบุคคล ฝ่ายต่างๆ โดยอาศัยความเป็นผู้นำนี้เอง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรที่จะสามารถรวบรวมพลังและใช้ประโยชน์ของคนให้ช่วยกันทำงาน เพื่อผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของสถานศึกษาดังที่ ฟิวด์เลอร์, (Fiedler, 1999 : 54 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 2) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือ บุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับการกิจของกลุ่มอีกทั้งเดจ์ นอซกา (Dejzka, 1999 : 54 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 2) ยังได้กล่าวว่าผู้นำ คือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม

สิ่งที่สำคัญที่ยิ่งใหญ่และสำคัญกว่าการเป็นผู้นำซึ่งมีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และล้มเหลวในการเป็นผู้นำที่น่าสนใจและควรพิจารณาศึกษาให้ลึกซึ้งยิ่งกว่านั้นคือ ภาวะผู้นำ ซึ่งเฮมฟีล และคูนส์ (Hemphill and Coons , 1998 : 77 ; อ้างถึงในวันชัย มีชาติ , 2548 : 183) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำว่า หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่คอยอำนวยความสะดวกให้กิจกรรมของกลุ่มเป็นไปเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน นอกจากนี้ ทันเนนบาว์ม และมาสซาริก (Tannenbaum, Weschler and Massarikn , 1998 : 80 ; อ้างถึงในวันชัย มีชาติ , 2548 : 183) ยังได้นิยามว่า ภาวะผู้นำก็คือ อิทธิพลระหว่างบุคคลซึ่งแสดงในสถานการณ์ต่างๆ ผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายเฉพาะ จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือ การแสดงออกของบุคคล ซึ่ง

ประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตาม โดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ครุณับว่าเป็นผู้ที่มิบบทบาทสำคัญยิ่งในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียน โดยมีหน้าที่จัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 จึงจำเป็นต้องมีครูที่มีคุณภาพ ซึ่งการที่จะได้ครูที่มีคุณภาพนั้นครูจะต้องมีขวัญกำลังใจที่ดี ได้รับการตอบสนองด้านต่างๆ อย่างเหมาะสม เพราะขวัญกำลังใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ซึ่งปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 15) ได้กล่าวว่า ถ้าบุคคลในองค์กรเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง บางครั้งก็จะหยุดงาน หลบงาน และลาออก ซึ่งส่งผลเสียทำให้งานล่าช้าหรือเสียงานได้ นอกจากนี้ครูยังมีหน้าที่และบทบาทในการส่งเสริมคุณสมบัติที่ดีงามต่างๆ ให้ผู้เรียน เพื่อที่จะได้เติบโตเป็นพลเมืองดีของชาติ ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และพัฒนาในทุกๆ ด้าน อันจะทำให้เด็กประสบความสำเร็จในการเรียนและการใช้ชีวิตในสังคม

ปัจจุบันทุกวงการที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของประเทศกำลังให้ความสนใจปัญหาทางด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพของการศึกษาโดยเฉพาะในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งประกอบด้วยจังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส ในขณะที่สุชาติ บำรุงสุข (2550: 38) ได้กล่าวว่า หลังจากเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบอย่างต่อเนื่อง นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ได้มีการปล้นค่ายทหาร การเผาโรงเรียนจนถึงการสังหารข้าราชการทหารอย่างโหดร้าย สถานการณ์ความรุนแรงมีแนวโน้มที่จะทวีความรุนแรงมากขึ้น ทุกวันนี้ประชาชนในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนใต้ ทุกเพศ ทุกวัย และทุกศาสนาต่างก็รู้สึกถึงความไม่ปลอดภัยอย่างเท่าเทียมกัน ครูและบุคลากรทางการศึกษาก็เป็นบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่เป็นเป้าหมายสำคัญของกลุ่มก่อการร้าย สอดคล้องกับ กัมภกษณ์ จุฑาท (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.2551 : 47 ; กัมภกษณ์ จุฑาท.2545 : 116) ได้กล่าวว่า ปัญหาความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วยจังหวัดยะลา จังหวัดปัตตานี และจังหวัดนราธิวาส เป็นปัญหาใหญ่ที่รู้จักกันดี ทั้งในประเทศและระดับโลก เนื่องจากการฆ่ารายวัน การลอบวางระเบิด การยิงครู ประชาชน เจ้าหน้าที่ทหาร ตำรวจ วางเพลิงสถานที่ราชการ บ้านเรือนของประชาชนและสาธารณสมบัติอื่นๆ สิ่งต่างๆ เหล่านี้ประชาชนทั่วประเทศได้รับรู้จากสื่อมวลชนทุกแขนงมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2547 เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่มีแนวโน้มว่าจะยุติ แคมป์มีความรุนแรงทวีขึ้นเรื่อยๆ ซึ่งมีผู้เสียชีวิตจากเหตุการณ์ความไม่สงบในสามจังหวัดชายแดนใต้เป็นจำนวนมาก ซึ่งในจำนวนนั้นส่วนใหญ่จะเป็นครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นครูมีจำนวนทั้งสิ้น 159 คน (บุญสม ทองศิริปราชย์. 2556 : 28) ครูส่วนใหญ่ในพื้นที่ที่มีความหวาดผวามากล้าไปโรงเรียนที่อยู่บนเขตพื้นที่การก่อความไม่สงบ เด็กและเยาวชนในพื้นที่ขาดโอกาสในการพัฒนา ขาดการเรียนรู้ในสิ่งที่ควรรู้ เพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเอง ครูที่ปฏิบัติหน้าที่การสอนอยู่ในโรงเรียนขาดขวัญกำลังใจและไร้ที่พึ่งทางการจัดการศึกษา ดังที่ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 15) ได้กล่าวว่าถ้าบุคคลใน

องค์การเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ขาดขวัญและกำลังใจย่อมทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานต่ำลง บางครั้งก็จะหยุดงาน หลบงาน ลาออก ซึ่งส่งผลเสียทำให้งานล่าช้าหรือเสียงานได้ สอดคล้องกับ ส่วน โรธมา โตะนิเต (2550 : 3) กล่าวว่า การขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา แต่สิ่งหนึ่งที่ไม่สามารถมองข้าม คือการสร้างแรงจูงใจเกิดขึ้นในองค์กร

จากรายงานประจำปี 2555 ของศูนย์อำนวยการบริหารชายแดนภาคใต้ การพัฒนาคุณภาพการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ นักเรียนในจังหวัดชายแดนภาคใต้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ไม่สงบ ทำให้โรงเรียนปิดทำการสอน หรือครูสอนไม่เต็มที่ เกิดผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา จากผลการสอบ O- NET ปีการศึกษา 2554 และปี 2555 ปรากฏว่ามีคะแนนต่ำกว่าพื้นที่อื่น กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการพัฒนาคุณภาพมาอย่างต่อเนื่อง (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ , 2551 : 15 - 16) จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาแม้ว่าจะประสบผลสำเร็จในระดับหนึ่ง แต่ก็ยังไม่สามารถแก้ปัญหาทางการศึกษาและบำรุงขวัญครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้เรียนและประชาชน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะเร่งปฏิรูปการศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างสันติสุขต่อไป ดังนั้นครูถือว่าเป็นบุคลากรที่สำคัญที่จะทำให้การศึกษามีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

ผู้วิจัยในฐานะเป็นพนักงานราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จึงมีความสนใจที่จะศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นกับครูในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เพื่อให้ครูรู้สึกภูมิใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ต่อไป

นอกจากนั้นข้อค้นพบจากการศึกษายังเป็นประโยชน์สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ในการวางแผนพัฒนาอบรมผู้บริหารสถานศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถพัฒนาการบริหารงาน จนเกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การทุกแห่งในยุคปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

2. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา

3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

4. เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีความสำคัญคือ

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปกำหนดเป็นนโยบายต่อไป

2. ทำให้ทราบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนางานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

3. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เมื่อจำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

4. ทำให้ทราบผลการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เมื่อจำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา เพื่อนำผลไปใช้พัฒนาการศึกษาต่อไป

5. ทำให้ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เพื่อนำข้อมูลไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษายะลา ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 1.1 ประชากร คือ ครู สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษายะลา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 3,076 คน
- 1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัย คือ ครู สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษายะลา จำนวน 355 คน ได้มาโดยการคำนวณโดยใช้สูตรยามานะ (Yamane)

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษายะลา ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหา 2 ประเด็น คือ

- 2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษายะลา ตามทฤษฎีของเบส ซึ่งประกอบด้วย (Bass and Alovio, 1999 : 9-32 ; อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ , 2550 : 8-11))
 - 2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 - 2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 - 2.1.3 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา
 - 2.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
- 2.2 ขวัญและกำลังใจ กำหนดขอบเขตไว้ 5 ด้าน ดังนี้ (Herzberg ; อ้างถึงในอภิรัฐ ขุนยาปี , 2552 : 6)
 - 2.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
 - 2.2.2 ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
 - 2.2.3 ด้านความมั่นคงและปลอดภัย
 - 2.2.4 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
 - 2.2.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้ คือ

- 3.1 ตัวแปรต้น

3.1.1 เพศ ประกอบด้วย

- (1) ชาย
- (2) หญิง

3.1.2 วุฒิการศึกษา ประกอบด้วย

- (1) ปริญญาตรี
- (2) สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

- (1) 1 - 5 ปี
- (2) 6 - 10 ปี
- (3) 11 ปีขึ้นไป

3.1.4 ขนาดของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของสถานศึกษาไว้ 3 ขนาด ประกอบด้วย

- (1) ขนาดเล็ก สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 1- 120 คน
- (2) ขนาดกลาง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 121 - 300 คน
- (3) ขนาดใหญ่ สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม มี 2 ประเด็น ดังนี้

3.2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาพะเยา ตามทฤษฎีของเบส ซึ่งประกอบด้วย (Bass and Alovio, 1999:9-32 ; อ้างถึงใน กระทรวงศึกษาธิการ , 2550 : 8-11)

- 3.2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 3.2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 3.2.1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3.2.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาพะเยาภายใต้ ขอบเขตเนื้อหา ดังนี้ (Herzberg ; อ้างถึงในอภิรัฐ ขุนยาปี , 2552 : 6)

- 3.2.2.1 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน
- 3.2.2.2 ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ
- 3.2.2.3 ด้านความมั่นคงและปลอดภัย
- 3.2.2.4 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ
- 3.2.2.5 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่ม เป็นสถานะที่ส่งเสริมให้ผู้นำใช้อิทธิพลของตนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้อำนาจ หน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

1. **ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์** หมายถึง การที่ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและและพูดคุยกับผู้ร่วมงานเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด ระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานโดยมีการกำหนดเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์อย่างชัดเจนเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถเฉลียวฉลาดในการทำงาน มีลักษณะเป็นมิตร ใจดี เป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักนิติธรรม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความนับถือ มีความจงรักภักดี เสียสละและอยากอุทิศตนในการทำงาน กระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความมั่นใจและมุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงานและที่สำคัญทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสามารถและอยากปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

2. **ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน เป็นคนมองการณ์ไกลและมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จและให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จ ฝึกฝนให้ผู้ร่วมงานรู้จักการวางแผนการดำเนินงานในอนาคต ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม มีความรักและสามัคคีในการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ

3. **ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงาน ชี้แนะให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของ

สถานศึกษาเพื่อพัฒนางานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย ส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางาน รู้จักวิธีการแก้ปัญหาด้วยตนเอง ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างมีเหตุผล แจ้างข้อมูลข่าวสารการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาให้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ แนะนำให้ศึกษาปัญหาความต้องการของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ส่งเสริมให้มีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหาทางด้านการเรียนการสอนสนับสนุนให้นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ยอมรับในความสามารถดูแลเอาใจใส่สนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง เสนอแนะวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน สร้างสรรค์บรรยากาศ ของความอบอุ่นและความคุ้นเคย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ ให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบ เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน แต่ตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญและกำลังใจ จะแสดงออกในรูปความท้อแท้ ความเบื่อหน่าย ขาดงานไม่รับผิดชอบงานประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูผู้สอนด้วยกัน ครูผู้สอนกับผู้บริหารสถานศึกษา วัสดุอุปกรณ์ การอำนวยความสะดวก

2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม การได้รับการพิจารณาความดีความชอบประจำปี การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆที่จะพัฒนาตนเองในด้านความรู้และการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมกับสภาพ มีโอกาสได้รับการอบรม สัมมนาในงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบ

3. ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่มีต่อความมั่นคงต่อหน้าที่การงานเกี่ยวกับความก้าวหน้า การได้รับความเป็นธรรมและปกป้องคุ้มครองจากผู้บังคับบัญชา การมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นโดยไม่ก้าวท้าวสิทธิของบุคคลอื่น การได้รับหลักประกันในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดการที่สามารถป้องกันอันตรายจากอุบัติเหตุ โรคภัยไข้เจ็บ ตลอดจนความปลอดภัยจากโจรผู้ร้ายคุกคาม

4. **ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ** หมายถึง เงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเงินเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล มีความเพียงพอ ความเหมาะสมกับตำแหน่ง

5. **ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล** หมายถึง การมีสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกัน อันจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานแก่ทุกฝ่าย รวมทั้งการให้คำปรึกษาแนะนำซึ่งกันและกัน ตลอดจนการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกัน เข้าใจซึ่งกันและกัน

ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพทางการศึกษา ทำหน้าที่สอนนักเรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาที่ปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2556

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา หมายถึง หน่วยงานทางการศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่รับผิดชอบ ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม การจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาประกอบด้วย

1. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1** รับผิดชอบสถานศึกษาในอำเภอเมือง อำเภอกรงปินัง และอำเภอรามัน

2. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2** รับผิดชอบสถานศึกษาในอำเภอบันนังสตา อำเภอชะหา และอำเภอทาบัง

3. **สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3** รับผิดชอบสถานศึกษาในอำเภอเบตง และอำเภอธารโต

วุฒิทางการศึกษา หมายถึง คุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุดของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาของการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมยะลา ซึ่งแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. 1 - 5 ปี
2. 6 - 10 ปี
3. 11 ปีขึ้นไป

ขนาดของสถานศึกษา หมายถึง ในการศึกษาค้างนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของสถานศึกษาไว้ 3 ขนาด ซึ่งประกอบด้วย

1. ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 1- 120 คน
2. ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 121 - 300 คน
3. ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ” มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอตามลำดับดังนี้

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ

1.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

1.4 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.5 บทบาทของภาวะผู้นำ

1.6 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

1.7 แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1.7.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.7.2 คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.7.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.7.4 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.7.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass & Avolio

1.8 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

2. ขวัญและกำลังใจ

2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

2.2 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติ

2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.5 ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยต่างประเทศ

กรอบความคิดการวิจัย

สมมติฐานการวิจัยตามลำดับ

แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีผู้นำ

1.1 ความหมายของผู้นำ (Leader)

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่มโดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายร่วมกัน เพื่อให้งานของกลุ่มบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ผู้นำนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะผู้นำเป็นเสมือนองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารเนื่องจากผู้นำจะมีหน้าที่ในการวางแผน ตลอดจนการจัดระเบียบให้การทำงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและประสบผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามมีผู้ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของผู้นำไว้ในลักษณะต่าง ๆ มากมายหลายท่านซึ่งพอที่จะรวบรวมและเรียบเรียงได้ดังนี้

ฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967; อ้างถึงใน โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม, 2547:10) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นผู้สนับสนุน ส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

เฮลลิง (Hellping, 1978:19; อ้างถึงใน อาคม วัชรสง, 2547:2) ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ ประการแรก คือ บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงานมากกว่าบุคคลอื่น ประการที่สอง คือ บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ประการที่สาม คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการทำงานเพื่อให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายและบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ประการที่สี่ คือ บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำและประการสุดท้าย ผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่งเป็นหัวหน้าในตำแหน่ง

พันธุ์เทพ ใจคำ (2547:12) กล่าวว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งหรือได้รับการยอมรับให้ทำหน้าที่โดยผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ และใช้อำนาจหน้าที่อิทธิพล และใช้ศิลปะชักจูงใจทำให้คนเหล่านั้นเต็มใจที่จะทำงานให้สำเร็จผลตามเป้าหมายและตรงตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งความเต็มใจที่จะกล่าวถึง หมายถึง ความเต็มใจที่จะทำงานด้วยความกระตือรือร้น รวมทั้งมีความเชื่อมั่นในการที่จะใช้ประสบการณ์และความสามารถที่ตนมีอยู่อุทิศให้กับงานด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์(2548:2)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ

อาคม วัชโรสง(2549:2)กล่าวไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขาที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น ทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้อยตามตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

สืบทศ ศี โกรนรา (2550:12)กล่าวไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าบทบาทสำคัญในองค์การ โดยใช้ความสามารถของตนในการ โน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกิจกรรมหรือดำเนินงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆคนที่มีอำนาจมีอิทธิพล หรือความสามารถและเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ ศรัทธา เชื่อมั่น ไว้วางใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความร่วมมือร่วมใจจากสมาชิกในกลุ่มอย่างจริงจัง เป็นผู้ที่สามารถโน้มน้าว ชักจูง ชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นหรือคำสั่งด้วยความเต็มใจ และเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อให้งานหรือภารกิจประสบความสำเร็จ ทำให้องค์การประสบความสำเร็จก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ร่วมกันได้

1.2 คุณลักษณะของผู้นำที่ดี

การบริหารและการจัดการศึกษาในปัจจุบัน จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายอย่าง จึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำและการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายอย่าง อย่างไรก็ตาม มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำที่ดีไว้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังนี้

พิชัย เสงี่ยมจิตต์(2545: 40)ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของการเป็นผู้นำที่ดี ควรมีลักษณะหรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้ คือ

1. ความสามารถ(Capacity)
2. วิสัยทัศน์กว้างไกล(Vision)
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์(Creativity)
4. การประสบผลสำเร็จ(Achievement)
5. ความรับผิดชอบ(Responsibility)
6. การเข้าไปมีส่วนร่วม(Participation)
7. การมีตำแหน่งทางสังคม(Status)

8. การรู้และเข้าใจสถานการณ์(Situation)
9. การมีความกล้าหาญ(Courage)
10. การมีคุณธรรม(High Moral integrity)
11. การก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง(Change Agent)
12. การมีพลังก่อให้เกิดศรัทธา(Ability to Motivate Others)
13. การปรับปรุงงานเป็นระบบ(Project Orientation)

เดวิท (Davis,1972 : 102-104 ; อ้างถึงในพรณี แดงเครือ,2549 : 23) ได้เสนอคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาดสามารถเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชาและมีประสบการณ์เหนือผู้อื่น
2. มีวุฒิภาวะทางสังคม มีอารมณ์มั่นคง มีความเชื่อมั่นในตนเอง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นโดยตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
3. มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มีความมุ่งมั่นและมีความเพียรพยายามกระทำการใดๆให้สำเร็จไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค
4. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเองและเป็นผู้ที่มีทักษะในการติดต่อสื่อสารเป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ได้บังคับบัญชา ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี

กล่าวโดยสรุป ลักษณะผู้นำที่ดี คือ ผู้นำต้องมีความฉลาดรอบรู้ มีวุฒิภาวะทางสังคม ใช้เหตุผลในการตัดสินใจ มีความมุ่งมั่นเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้นำต้องเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้การยอมรับในทุกด้านโดยที่ผู้นำต้องแสดงความสามารถอย่างแรงกล้าในการกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้มุ่งสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรและผู้นำต้องมีกลยุทธ์ที่หลากหลายในการนำพาองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จโดยสมาชิกทุกคนในองค์กรได้มีส่วนร่วมในผลแห่งความสำเร็จนั้น

1.3 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำองค์กรทางการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพได้นั้นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาเป็นผู้นำทางวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมจริยธรรม ตลอดทั้งมีจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดี จึงจะนำไปสู่การจัดการบริหารสถานศึกษาที่ดี สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นในการบริหารงาน ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ในหลายทัศนะ นำเสนอได้ ดังนี้

รัตน พันธ์วิไล(2547:18)ได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน(Maintenance of Membership)หมายถึง เขาจะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่ม ทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
2. เป็นผู้ปฏิบัติการกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์(Objective Attainment) หมายถึง เขาจะต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจ เขาจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
3. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม(Group Interactive Facilitation) หมายถึง เขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่มด้วยเครื่องมือที่ดีมีประสิทธิภาพ

นิภา แก้วศรีงาม (2530 : 114-115 ; อ้างถึงในพรณี แดงเครือ,2549 : 35-36)ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำว่า ผู้นำไม่ใช่เป็นเพียงหัวหน้ากลุ่มธรรมดาๆ แต่เป็นผู้ที่สามารถชักจูงและโน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามตนเพื่อไปสู่จุดหมายที่ได้วางไว้ แต่ “หัวหน้า” อาจจะเป็นเพียงผู้ที่ได้รับการแต่งตั้ง ซึ่งอาจจะสามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้หรือไม่ก็ได้ บางรายอาจจะเป็นเพียงหุ่นเชิดที่ไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำเลย โดยผู้นำแฝงเจตนาอยู่เบื้องหลังในที่นี้จะกล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่เป็นผู้นำจริงๆซึ่งอาจจะเป็นหัวหน้ากลุ่มหรือไม่ได้เป็นหัวหน้ากลุ่ม ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับงาน

ในการทำงานและการบริหารงานของผู้นำควรแสดงบทบาทต่างๆเพื่อให้การบริหารมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1.1 เป็นผู้วางแผนและนโยบาย
- 1.2 เป็นผู้ตัดสินใจ
- 1.3 เป็นผู้วางกฎระเบียบ และวิธีการในการดำเนินงาน
- 1.4 เป็นผู้ริเริ่มงาน
- 1.5 เป็นผู้ให้ความคิดเห็นและให้คำแนะนำ
- 1.6 เป็นผู้ประสานงาน
- 1.7 เป็นผู้ประเมินผลและติดตามผลงาน

2. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกเหนือจากหน้าที่การงานแล้วผู้นำควรมีบทบาทที่เกี่ยวข้องกับบุคคล โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

1. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ
2. เป็นผู้ให้การส่งเสริม สนับสนุนและให้กำลังใจ

3. เป็นผู้ประสานสัมพันธ์และประนีประนอม
4. เป็นแพะรับบาปแทนลูกน้อง
5. เป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในกลุ่ม
6. เป็นผู้ไกล่เกลี่ยข้อพิพาท
7. เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ
8. บทบาทที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
9. เป็นผู้กลั่นกรองงานและแรงงาน
10. เป็นสัญลักษณ์และตัวแทนของกลุ่ม
11. เป็นผู้เชี่ยวชาญ

จากการศึกษาบทบาทหน้าที่ของผู้นำ กล่าวโดยสรุป ผู้นำที่ดีจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่สำคัญหลายประการ ทั้งหน้าที่ต่อตนเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือต่อหน่วยงานทั้งยังต้องมีบทบาทเป็นนักวางแผนนโยบายหรือวางแผน เป็นผู้ประสานงานเป็นที่ปรึกษาเป็นผู้บริหารทรัพยากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ติดตามประเมินผลตลอดจนเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.4 ความหมายของภาวะผู้นำ

การมีลักษณะเป็นผู้นำของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญจะนำมาซึ่งผลสำเร็จของการบริหารงาน เพราะการศึกษาแนวคิดต่างๆที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของการเป็นผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำเอาไปใช้ตามสภาพการณ์ที่เหมาะสมและทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของตน ในลักษณะที่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2549 : 24) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ธวัช บุญยมติ (2550 : 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การกระทำระหว่างบุคคล โดยบุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล หรือการคลบคลัดใจ ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มกระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่าง ตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

เอกชัย ปานัน (2551 : 12) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บริหารที่สามารถจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยใช้กระบวนการต่างๆ อำนาจ หน้าที่ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ซึ่งผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของงาน ความพึงพอใจของสมาชิก และผู้รับบริการ

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 230) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ศิลปะของบุคคลหนึ่งที่สามารถโน้มน้าวให้บุคคลหนึ่งหรือบุคคลหลายคนได้แสดงพฤติกรรมของตนเองตามที่

ผู้นำประสงค์ ภายใต้สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของส่วนรวมหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือกระบวนการของผู้นำที่พยายามจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่ม เป็นสถานะที่ส่งเสริมให้ผู้นำใช้อิทธิพลของตนให้สมาชิกในกลุ่มปฏิบัติตามเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายโดยการใช้อำนาจ หน้าที่ การจูงใจ ความสัมพันธ์ และสถานการณ์ ผลสำเร็จของงานดูได้จากประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพของงานและความพึงพอใจของสมาชิกและผู้รับบริการ

1.5 บทบาทของภาวะผู้นำ

สันติ บุญภิรมย์ (2552 : 239) ได้ให้ความหมายของบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ว่า หมายถึง กิจกรรมที่มีผู้นำมีบทบาทหน้าที่ในการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้กลุ่มได้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ พร้อมมีหน้าที่ในการบริหารจัดการควบคุมกันไปด้วย เพื่อเสริมสร้างให้ผู้นำมีศักยภาพเต็มที่ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ภารดี อนันต์นารี (2552: 265) กล่าวว่าผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำทางการศึกษาของการโรงเรียนหรือสถานศึกษา ต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบมากมาย โดยแอนเดอร์สัน และ แวนไดค์ (Anderson and Van Dyke 1998 : 232-244 ; อ้างถึงในภารดี อนันต์นารี, 2552: 265) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตร
2. ศึกษาและให้ความรู้ในด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้สนใจ
3. จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชนและประเทศ
4. เปิดบริการแนะแนวขึ้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษา
5. จัดบริการต่างๆขึ้นในสถานศึกษา เช่น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียน และโครงการอาหารกลางวัน
6. จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในด้าน การสอน
7. ร่วมมือในการคัดเลือกครู และจัดสายงานที่ทำให้กรดำเนินงานของคณาจารย์ เป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพสูง
8. พัฒนาวิธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของคณาจารย์ดี และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย
9. พัฒนาและรักษาขวัญกำลังใจของคณาจารย์ให้ดีตลอดไป
10. พัฒนาโปรแกรมการฝึกหัดครูในสถานศึกษา

11. พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน
 12. วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งเป็นวันและเป็นปี
 13. พัฒนาริธีการรักษาระเบียบและงานธุรการประจำวัน เพื่อให้การบริหารคล่องตัวทั้งในด้านการศึกษาและด้านธุรกิจ
 14. เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาบ้างตามสมควร
 15. จัดแจงโปรแกรมการเรียนการสอนของสถานศึกษาในชุมชน ผู้ตรวจสอบสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาได้ทราบ
 16. ร่วมมือประสานงานในการจัดกิจกรรมทางการศึกษาให้แก่หนุ่มสาวในชุมชน
 17. จัดการและให้การแนะนำในการรักษาอาคารเรียน และเครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆของโรงเรียน
 18. ร่วมมือในการวางแผนเกี่ยวกับการสร้างอาคารในอนาคต
 19. ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษา
 20. ขอมเสียดสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา
- สรุปได้ว่าบทบาทของผู้ผู้นำนั้นจะต้อง เป็นผู้ผู้นำในการวางแผนเกี่ยวกับหลักสูตรศึกษาและให้ความรู้ในด้านทฤษฎีการศึกษาแก่บรรดาครูและผู้สนใจ จัดโครงการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับความต้องการของนักเรียน ชุมชน ประเทศชาติ เปิดบริการแนะแนวขึ้นในโรงเรียนหรือสถานศึกษา จัดบริการต่างๆให้มีขึ้นในสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็น บริการสุขภาพ การรับส่งนักเรียน โครงการอาหารกลางวัน จัดการเกี่ยวกับการดำเนินงานของห้องสมุดและเครื่องอำนวยความสะดวกในด้านการสอน ให้ความร่วมมือในการคัดเลือกครู พัฒนาริธีการที่ทำให้ขวัญและกำลังใจของครู และความประพฤติของนักเรียนเรียบร้อย พัฒนาโครงการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อนักเรียนทุกคน วางแผนการจัดการเรียนการสอน ทั้งเป็นวันและเป็นปี เปิดโอกาสให้ผู้ผู้นำในหมู่บ้านเข้าร่วมกิจกรรมในสถานศึกษาบ้างตามสมควร ให้ความร่วมมือกับหน่วยงานทางการศึกษา และขอมเสียดสละเพื่อความก้าวหน้าทางการเรียนการสอนของสถานศึกษา

1.6 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งบริหารต่างๆในทุกระดับ ทุกองค์การต่างก็มีบทบาทของความเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำทั้งสิ้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางการเมืองและเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่างๆมีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามนโยบายและการปรับตัวของสังคมไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ความพร้อมในการเผชิญกับการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดนตลอดจนผลสำเร็จที่จะต้องปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในการได้เปรียบเสียเปรียบในเชิงการแข่งขัน(สมชาย ภคภาสน์ ,2543:18;อ้างถึงใน รัตติกรณัฏฐ์ จงวิศาล,2543)ผู้นำที่มีความพร้อมที่จะรับมือกับภาวะการเปลี่ยนแปลงจึงมี

ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับสังคมไทยในทุกระดับและองค์การ เพื่อพัฒนาประเทศให้มีความก้าวหน้าและสามารถแข่งขันระดับสังคมโลกได้

สมพร จำปานิล (2549:15)กล่าวไว้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการพัฒนาองค์การหรือโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงความรู้ของบุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่ หรือเป้าหมายเพื่อทำให้องค์การหรือโรงเรียนเปลี่ยนแปลงไปในทางที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในส่วนของประเวศ วะสี (2544:35)ได้วิเคราะห์สภาพความเป็นจริงในสังคมไทยปัจจุบันมีลักษณะดังนี้

1. สภาพแวดล้อมไทยเต็มไปด้วยความขัดแย้ง แยกแยก ไม่ร่วมมือ เหมือนสภาพไก่ที่อยู่ในเข่งขาดจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดการรวมพลัง สภาพเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าสังคมไทยขาดภาวะผู้นำที่จะทำให้องค์การหรือสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและรวมพลังสู่ความสำเร็จ

2. สภาพแวดล้อมสังคมไทยในปัจจุบันขาดภาวะผู้นำและมีความแตกสลายทางสังคม ทั้งในระดับครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย สถาบัน คณะและองค์การต่างๆสำหรับสาเหตุของปัญหาการขาดแคลนผู้นำของสังคมไทยมีหลายปัจจัยอาทิเช่น

2.1 สภาพสังคมใหม่ที่เปลี่ยนไปกับวัฒนธรรมเก่าบางอย่างใช้มาได้ เช่นสังคมสมัยใหม่มีปัญหาใหม่ๆที่เป็นปัญหาใหญ่และแก้ไขยาก เช่นใช้อำนาจทุกชนิดแก้ปัญหาใหม่ไม่ได้ผล สำหรับปัญหานี้ต้องการแนวคิดและแนวทางใหม่หรือกระบวนการทัศน์ใหม่(New Paradigm)ในการแก้ปัญหา

2.2 การขาดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ปัจจุบันประเทศกำลังมีปัญหารุนแรงสภาพการณ์ต่างๆสังคมไทยขณะนี้ เป็นสภาวะวิกฤต ต้องการผู้นำหรือภาวะผู้นำและต้องการปัญญาของสังคม

พิมพ์อร สดเอี่ยม (2548 : 116 ; อ้างถึงในสมพร จำปานิล, 2549 : 15)วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของโรงเรียนเป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณภาพของโรงเรียนที่ดำเนินการโดยผ่านเครือข่ายบุคคลและตามบทบาทหน้าที่ขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการริเริ่มโครงสร้างกระบวนการทัศน์ใหม่และภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับคนอื่นเพื่อสร้างความสมบูรณ์ให้กับส่วนรวม มีการร่วมคิด และร่วมรับผิดชอบเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่พยายามใช้เหตุผลเพื่อให้ผู้ตามยินยอมทำตามผลของการปฏิบัติงานขององค์การเป็นผลจากการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำ

ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการเพราะจะทำให้การปฏิบัติที่จะเกิดจุดมุ่งหมายขององค์การบรรลุเป้าหมาย องค์การไม่ว่าจะเป็นระดับรัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะเป็นระดับโลก ระดับชาติหรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ เพราะก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์การเฉื่อยชา เชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์การที่มีความกระฉับกระเฉง ว่องไว บางคนทำให้องค์การที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำตลอด

กลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่ในขอบเขตที่แคบๆ ขาดสิ่งเร้าใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กรและได้แต่ทำงานเนือยๆ ไปวันๆ ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่จะต้องแก้ไขอย่างเร่งด่วน ต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง มีความตั้งใจที่จะแก้ปัญหาอย่างกล้าหาญ อดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

สราญรัตน์ จันทะมล (2548:15) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ ประเด็นแรก ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ ประการที่สอง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วยและประการสุดท้าย คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารเพื่อความสำเร็จหากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ชัดว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรจึงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จนเกิดแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำมากมาย

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญของภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาจัดการองค์กรให้มีความอยู่รอดโดยสวัสดิภาพสันติสุขและความสำเร็จมีความเจริญเติบโตก้าวหน้าหรือประสบความสำเร็จขององค์กร ซึ่งขึ้นกับภูมิปัญญาความคิดอ่านวิสัยทัศน์และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องสร้างศรัทธา สร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ทำตนให้เป็นที่น่าเชื่อถือเอาใจใส่ต่องานที่มอบหมาย มีความเป็นกันเองเสียสละต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

1.7 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ วัฒนธรรมการทำงาน การมองเป้าหมายการทำงาน คุณธรรมและจริยธรรมให้มีระดับที่สูงขึ้นจึงเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหาร ทฤษฎีที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา เป็นทฤษฎีที่อยู่ในกระแสวิชาการคือทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ก้าวทันกับสถานการณ์ปัจจุบัน ที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศในทุกสาขาอาชีพ วิธีการที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ผู้นำในหน่วยงานจะต้องมีการปฏิรูปตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขงยุทธ รุ่งแจ้ง (2551:1) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของผู้นำ ตามหลักการทฤษฎีของเบอร์น ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง 2 ฝ่าย

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม อย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ฝ่าย

Burn (1978:4) ได้พัฒนาแนวคิดผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองพบว่า สามารถแบ่งภาวะผู้นำเป็น 2 รูปแบบคือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความต้องการของตนเอง พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองความต้องการและหาวิธีการพัฒนาผู้ตาม ผู้ตามที่ได้รับการพัฒนาจะสามารถนำศักยภาพของตนเองที่มีอยู่มาใช้ได้อย่างเต็มที่ ผลของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) หมายถึง รูปแบบภาวะผู้นำซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามอยู่บนพื้นฐานการแลกเปลี่ยนทรัพยากรบางอย่างที่มีค่าแก่ผู้ตาม เช่น การทำงานเพื่อแลกเปลี่ยนกับเงินเดือนของพนักงาน การจ่ายเงินเพื่อให้ออกเสียงและลงคะแนนสำหรับการเลือกตั้งของผู้แทน ซึ่งเป้าหมายของผู้นำและผู้ตามไม่ได้เป็นเป้าหมายร่วมกันและไม่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของผู้นำมุ่งเน้นต้องการให้ผลของงานของตนเองสำเร็จ ส่วนเป้าหมายของผู้ตามเพียงแต่ต้องการผลตอบแทนแลกเปลี่ยนจากงานที่ทำ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CRX) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตามและจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของค่ายกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นได้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบข้อยกเว้น (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้พนักงานไปตามสภาพเดิม (Status quo) ไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูล

ย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไรเลย ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉยแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception :MBE-A)ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception: MBE-P)ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางอย่างผิดพลาด ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF)หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non-leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย ต่อมา Bass (1985:32;อ้างถึงในสุภาวดี จิตติรัตนกุล,2550:17-18) ได้เพิ่มความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสถานะที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยการทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญ คุณค่าและวิธีที่จะทำให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย คำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ของตนและทำให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตด้วยตนเองและได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ห้วงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือการสร้างบารมี (Charisma) คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง คุณลักษณะพิเศษบางอย่างในตัวผู้นำที่ทำให้ผู้ตามรู้สึกสนใจ ศรัทธาให้ความเคารพและประทับใจเมื่ออยู่ใกล้ชิด มีความดึงดูดส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามเกิดความนิยมชมชอบและทำให้ผู้ตามคล้อยตาม Conger and Kanungo เสนอว่าผู้นำบารมี มีลักษณะดังนี้ คือ (พนิดา ดามาพงศ์,2534:28)

1.1 สร้างจินตนาภาพในอนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน พร้อมทั้งให้ลูกน้องยอมรับในจินตนาภาพนั้น

1.2 กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่ง เพื่อประโยชน์ของลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.3 มีวิธีการใหม่ๆเพื่อให้บรรลุจินตนาภาพรวมกัน

1.4 สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง แม่นยำ ไวต่อความต้องการของลูกน้อง

1.5 ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันและพร้อมที่จะค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

1.6 ทำให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในกลยุทธ์สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ (Innovation Strategy)

1.7 ใช้อำนาจส่วนตัว คือ การใช้อำนาจความเชี่ยวชาญทำให้ผู้ตามทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ๆในการเปลี่ยนแปลงใช้อำนาจอ้างอิงเพื่อให้ลูกน้องเลียนแบบในการอุทิศตน

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความแตกต่างของผู้ตาม ทราบจุดเด่นจุดด้อยของผู้ตามและให้ความสนใจในความต้องการและความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล สรุปได้ 3 ลักษณะคือ

2.1 การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องประเมินศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งในด้านความสามารถในการดำเนินงานในปัจจุบันและความรับผิดชอบที่จะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต ผู้นำมีการกำหนดแนวทาง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและมอบหมายงานเพื่อช่วยพัฒนาความสามารถและตอบสนองแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Development Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และมีการบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มเติม มีการมอบหมายงานโดยการให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและการให้ผู้ตามได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น ด้วยวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.2 การเน้นความเป็นบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการนิเทศงานแบบต่างๆ กันมีการติดต่อกันแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ลูกน้องได้รับข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความเอาใจใส่ต่อความแตกต่างระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนโดยพยายามค้นหาว่าอะไรเป็นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนและมีวิธีการพัฒนาศักยภาพนั้นให้สูงสุดได้อย่างไร

2.3 การเป็นที่ปรึกษา (Mentoring) คือ การที่ผู้นำใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีมากกว่าร่วมกับสถานภาพการเป็นผู้บริหารที่จะช่วยเหลือให้คำปรึกษาสอนแนะงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดและจินตนาการเพื่อปรับปรุงการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้น ผู้ตามให้รู้สึกท้าทาย และมองปัญหาเป็นโอกาส ผู้นำให้การสนับสนุนหากผู้ตามมีความต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ๆหรือมีความต้องการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ให้กับองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆด้วยตนเองเป็นโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และกระตุ้นให้ผู้ตามทุกคนทำงานอย่างอิสระในขอบเขตงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

Bass (1999 ; อ้างถึงในสุมาลี ละม่อม,2553 : 39-42) ได้กล่าวว่า ในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างมากขึ้น โดยการศึกษา วิจัย รวบรวมข้อมูลพัฒนาและ

ฝึกอบรมในทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง ทั้งในสถาบันการศึกษา วงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาลในต่างเชื้อชาติ และข้ามวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ของบุคคลและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและมิงงานวิจัยเชิงประจักษ์ และการศึกษา ทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะองค์กร หลังจากนั้นจึงมีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเป็น โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ

1.7.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นิตย สัมมาพันธ์ (2546 : 54) ได้ให้ความหมายของของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิม จนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2550:7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการ ให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การ กระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับบุคลิกและอุดมการณ์ ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับ ความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

แพรวภัทร ยอดแก้ว (2551 : 46) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลง วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมี ศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูเก้าล้วน (2551 : 43) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้น ผู้นำจะมีการถ่ายทอดหน้าที่ ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และ ขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้อง แก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขัน ความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้ง ส่งเสริมองค์กร และระบบการบริหารเพื่อนันสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

เดสเลอร์ (Dessler 1998:202 ; อ้างถึงในสุรชิน วิเศษลา,2551:24)ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่อง ทักษะและข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรและต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร

มุชินสกี (Mushinsky 1997 : 373 อ้างถึงใน แพรภัทธ ขอดแก้ว ,1 2551 : 52)

ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วมและเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆในหน่วยงานย่อยขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

1.7.2 คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2546 : 44) ได้ให้คุณสมบัติผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ต้องเป็นผู้นำที่มีความรู้และทักษะในการให้คำแนะนำต่างๆในการปรับตัวต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง และยังต้องมีความสามารถในการวางแผนและสร้างการเปลี่ยนแปลงในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตัวแทนการเปลี่ยนแปลงสมควรจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องสามารถสื่อสาร สร้างความเข้าใจ และกระตุ้นการสื่อสารแบบสองทางให้เกิดขึ้นในองค์กรโดยเขาจะต้องมีความสามารถในการชักจูง และเกลี้ยกล่อมให้ผู้อื่นคล้อยตาม มองเห็นประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง และยอมเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลงตลอดจนต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อให้ได้รับข้อมูลมาทำการศึกษา วิเคราะห์ และแก้ไขข้อบกพร่องในการดำเนินงานอย่างถูกต้องและตรงประเด็น

2. ความสามารถในการประมวล วิเคราะห์ และแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านทฤษฎีและทักษะปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงองค์กร ประการสำคัญเขาจะต้องสามารถนำความรู้ไปใช้กับสถานการณ์จริงและแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและมีหลักการไม่ใช่แก้ปัญหาเฉพาะหน้าเท่านั้น

3. ความสามารถในการเรียนรู้สิ่งต่างๆจากประสบการณ์สร้างสภาพแวดล้อมในการเปลี่ยนแปลงตลอดจนเลือกสร้างแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการพัฒนา องค์กรที่เหมาะสมโดยตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความยืดหยุ่น พร้อมเปิดใจ พร้อมรับต่อความท้าทายและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเสมอไม่ถือความเป็นตัวเองจนไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเพราะการเปลี่ยนแปลง

ที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติจากสมาชิก ทุกคนที่มีส่วนได้เสียจากการเปลี่ยนแปลง

4. ความสามารถในการรับรู้สถานการณ์และความรู้สึกของผู้อื่น การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ซึ่งมีความแตกต่างกัน ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจึงสมควรจะต้องรับรู้และเข้าใจถึงความต้องการและความรู้สึกของบุคคลอื่น เพื่อจะเสนอนวัตกรรมที่สร้างสรรค์และสามารถแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะของการใช้ความสามารถในการกระตุ้น ส่งเสริม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากเปลี่ยนแปลงการทำงานในองค์กรเกินกว่าความคาดหวังปกติในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิมและสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.7.3 คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

วิชัย โสสุวรรณจินดา (2546 : 84) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำไว้ว่า ต้องรู้จักตนเอง รู้ข้อเด่น ข้อด้อยของตนและพยายามปรับปรุงตนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของความเป็นผู้นำในขณะเดียวกัน ต้องมีความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในองค์กร จะได้เลือกใช้ความเป็นผู้นำได้ถูกต้อง การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยพื้นฐานความสามารถเฉพาะตน ประกอบกับการพัฒนา ฝึกฝนอย่างจริงจัง หากผู้นำสามารถพัฒนาตนได้ดีก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำองค์กรเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้อย่างดี

พิชัย เสงี่ยมจิตต์ (2548 : 59) กล่าวไว้ว่า การที่ผู้บริหารจะบริหารองค์กรให้มีคุณภาพบังเกิดประสิทธิผล เพื่อการสร้างคุณภาพผลผลิต การบริการและคุณภาพชีวิตการทำงานของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศนั้น ผู้บริหารจะต้องอาศัยทั้งบุคลิกลักษณะส่วนตัว แนวคิด ทฤษฎี นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่หลากหลายจะต้องรู้เท่าทัน ตามให้ทัน เก่งให้ทัดเทียมและพัฒนาให้เหนือกว่า เพื่อการนำองค์กรใหญ่มีคุณภาพ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารยุคใหม่จะอยู่บนพื้นฐานที่สำคัญ คือ กล้าคิด กล้าทำ กล้าเสี่ยง กล้าแหวกวงล้อมโดยไม่เกรงกลัว กฎระเบียบมิไว้เพื่อให้เกิดความสะดวกคล่องตัวในการปฏิบัติไม่ใช่ข้อจำกัด มัดตนเองไว้ เน้นการทำงานที่มีประสิทธิผลอย่างมีประสิทธิภาพ แสวงหาทรัพยากรทั้งภายในและภายนอกองค์กรทั้งในและต่างประเทศ แสวงหาพันธมิตรหรือแนวร่วม เน้นการทำงานไปที่ผู้ใช้บริการเทียบวัดประสิทธิภาพองค์กร กับองค์กรชั้นนำ พัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ และสร้างวัฒนธรรมมุ่งสู่ความเข้าใจ สร้างโอกาสให้บุคลากรริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อองค์กร มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และทุกฝ่ายมีส่วนร่วม พัฒนาการสื่อสารอย่างเป็นระบบต่อเนื่องภายในองค์กรและภายนอกองค์กรมุ่งทำงานเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายองค์กรที่วางไว้ เป็นการสร้างผู้นำยุคใหม่ให้มีวิสัยทัศน์และคุณธรรม มีการพัฒนาระบบบริหารให้เกิดความ

คล่องตัว ลดขั้นตอนและใช้ประโยชน์จากการบริหารแบบไม่เป็นทางการให้มากที่สุด สร้างกรอบความคิดเชิงยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางและแผนกลยุทธ์องค์กร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์(2549:11)กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาส่วนใหญ่จะมีคุณลักษณะสำคัญ 6 ประการต่อไปนี้ ได้แก่

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having vision)
2. มีความเชื่อว่า“โรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้”(Believing that the Schools are for Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing human resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น“นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting proactively)
6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking risks)

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2549:37) ได้กำหนดมาตรฐานด้านผู้บริหารเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกในมาตรฐานที่ 10 ไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการทำงานโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
 - 1.1 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 1.2 ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหาร
 - 1.3 มีความมุ่งมั่นในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
 - 1.4 อุทิศเวลาให้กับการทำงาน
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์ มีเกณฑ์ในการพิจารณา คือ
 - 2.1 สามารถแสดงทิศทางของการพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่ควรจะเป็นในอนาคต 3-5 ปีข้างหน้าอย่างชัดเจนและเหมาะสมกับบริบทของท้องถิ่น
 - 2.2 ริเริ่มแนวทางในการบริหารที่ทำทาบกับการเปลี่ยนแปลง และความเป็นนิติบุคคลของสถานศึกษา
 - 2.3 ริเริ่มวิธีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 มีวิธีการกระตุ้นให้ทุกคนร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพการศึกษา
3. ผู้บริหารมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและเป็นผู้นำทางวิชาการ คือ
 - 3.1 ผู้นำมีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอนและการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอน

3.2 ให้ความสำคัญกับบทบาทประธาน การแต่งตั้งกรรมการและการประชุม คณะกรรมการ การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา

3.3 มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นของสถานศึกษา

3.4 มีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง

3.5 มีการส่งเสริมและพัฒนาครูในการผลิต/ใช้สื่ออย่างหลากหลายและเหมาะสม กับผู้เรียน

3.6 มีความเป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการของโรงเรียน/กลุ่มโรงเรียน/ชุมชน

3.7 มีการสนับสนุนการพัฒนาและประเมินครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3.8 มีความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

3.9 มีการวางระบบและกลไกที่ดีในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยร่วมมือกับชุมชนและได้รับความร่วมมือจากต้นสังกัด

4. ผู้บริหารมีการบริหารที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหารมี เกณฑ์ในการพิจารณา คือ

4.1 ารปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ของแผน

4.2 สร้างความตระหนัก (Awareness) และมีความพยายามในการปฏิบัติ (Attempt) ในการพัฒนาผู้เรียน ครู และการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุมาตรฐานการศึกษาขั้น พื้นฐาน

4.3 นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการบริหารอย่างต่อเนื่อง

4.4 ผู้เกี่ยวข้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 พึงพอใจในผลงานของสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 3) กล่าวถึง คุณลักษณะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ คือ การมีเจตคติ ความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ มีเจตคติ ความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะนำการเปลี่ยนแปลง และขับเคลื่อน การปฏิรูปการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ

จารุพงศ์ พลเดช (2551 : 2) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมี ประสิทธิภาพสูงสุดไว้ ดังนี้ ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึงผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถ สอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้ จะต้องมีส่วนร่วมที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆตลอดเวลา ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็น

แม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆ การทำงานโดยทั่วไป จึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอ สามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้ เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อมให้เห็น

ทฤษฎีนี้ของเนอเยว (2551 : 1) กล่าวว่า ว่าคุณลักษณะผู้นำ (Treated Leadership) คือเป็นผู้มีลักษณะดังนี้

1. ความสามารถ หมายถึง การมีความรู้ ความคิดสร้างสรรค์และการวางแผนที่สำคัญจะต้องแปลงความรู้ความคิดสู่การปฏิบัติให้บังเกิดผลสำเร็จ
2. โอกาส หมายถึง การใช้ช่วงเวลาอันเหมาะสมในการดำเนินงานโดยมองเห็นทางสำเร็จไวล่วงหน้าโดยใช้ข้อมูลที่แม่นยำ
3. ผู้สนับสนุน หมายถึง การกระทำสิ่งใดได้รับการสนับสนุนทั้งผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จนงานบรรลุตามวิสัยทัศน์
4. บุญวาสนา หมายถึง การสร้างความคิด หรือประโยชน์ต่อสาธารณชนในอดีตที่ผ่านมา

5. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chang Leadership)

พระพรหม คุณากรณ์ (2551 : 2) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำมีองค์ประกอบหลายอย่าง หรือเรียกว่าคุณลักษณะของผู้นำ แยกไปตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องคือ ผู้นำต้องมีความสามารถที่จะไปเกี่ยวข้องหรือปฏิบัติต่อสิ่งเหล่านั้นทุกอย่างให้ถูกต้องและได้ผลดี องค์ประกอบเหล่านั้นได้แก่

1. ตัวผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติภายในของตนเองเป็นจุดเริ่มต้นและเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้ตามโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตามในพุทธศาสนาเรียกว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมายโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับจุดหมาย คือ ต้องชัดเจน แน่วแน่ในจุดหมาย
4. หลักการและวิธีการโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการที่จะทำให้สำเร็จผลบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมหรือสิ่งที่จะประสบซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม และสิ่งที่ประสบ เช่น ปัญหาต่างๆ

มิเชล ฟูลแลน (Micheal Fullan 2006 : 42;อ้างถึงใน พัชรา ทิพย์ทัศน์, 2551:2) ได้กล่าวถึงความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ควรรู้จัก การบริหารความสัมพันธ์ (Relationship Management) ในด้านต่อไปนี้

1. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) ผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจเป็นผู้ชี้นำและทำให้คนเห็นตามวิสัยทัศน์ หรือภารกิจที่มีร่วมกัน สื่อสารภารกิจร่วมกัน โดยวิธีการที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำตามได้ กำหนดเป้าหมายร่วมกัน ที่อยู่เหนือขึ้นไปจากงานที่ทำในแต่ละวัน

2. การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (Influence) ตัวบ่งชี้ผู้นำที่มีอิทธิพลเห็นได้ตั้งแต่การรู้ว่าจะใช้วิธีใดในการดึงดูดใจผู้ฟังไปจนถึงรู้ว่าจะดึงบุคคลสำคัญเข้าร่วมกลุ่มและการสร้างเครือข่าย ในการช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อเกิดความคิดริเริ่มและรู้จักหว่านล้อมชักจูงและทำให้คนคล้อยตามได้

3. การพัฒนาผู้อื่น (Developing Others) ผู้นำที่มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาความสามารถของผู้อื่นได้จะแสดงความสนใจอย่างแท้จริงในตัวคนที่เขาช่วยเข้าใจเป้าหมายจุดแข็งและจุดอ่อนของเขา สามารถให้ผลสะท้อนกลับที่สร้างสรรค์และรู้เท่าทันความเป็นไปได้

4. การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change Catalyst) ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วจะสามารถรู้ได้ถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำทาสภาพที่เป็นอยู่เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นเลิศ เป็นปากเสียงที่เข้มแข็ง เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงแม้จะมีฝ่ายตรงข้ามคอยคัดค้านโดยให้เหตุผลที่คนด้านทานได้ยากมาแย้ง มีวิธีการปฏิบัติที่จะเอาชนะอุปสรรคที่ขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

5. การบริหารจัดการความขัดแย้ง (Conflict Management) ผู้นำที่สามารถจัดการกับปัญหาความขัดแย้งได้ดี คือ ผู้ที่ทำให้ทุกฝ่ายกล้าแสดงความคิดของตนเอง เข้าใจมุมมองที่แตกต่างของแต่ละฝ่าย และหาทางออกที่ทุกคนเห็นพ้องต้องกันได้ เผชิญหน้ากับข้อขัดแย้งที่ปรากฏ และรับรู้ความรู้สึกและความคิดเห็นจากทุกด้านและปรับทัศนคติให้เป็นไปในทิศทางที่มาจากการตกลงร่วมกัน

6. การสร้างพันธะความผูกพัน (Building Bonds) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักสร้างสายใยแห่งสายสัมพันธ์ เข้าใจในความแตกต่างของแต่ละบุคคล สร้างความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมทั้งความปรองดองกันภายในองค์กร และกับผู้ร่วมงานจากภายนอกและเครือข่าย

7. การทำงานร่วมกันเป็นทีมและความร่วมมือกัน (Teamwork and Collaboration) ผู้นำที่ดีต้องรู้จักการทำงานร่วมกัน เพื่อสร้างบรรยากาศของการมีอำนาจ ระหว่างเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร เป็นแม่แบบของการให้ความเคารพ การช่วยเหลือกัน และกัน การร่วมมือกัน สามารถชักจูงผู้อื่นให้เข้าร่วมทำงานอย่างกระตือรือร้น กระฉับกระเฉงเพื่อความพยายามในระดับกลุ่ม และสร้างสปิริตและเอกลักษณ์ของกลุ่ม ใช้เวลาในการหล่อหลอมและผนึกความสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ให้ไปไกลเกินกว่าที่ภาระหน้าที่ในการทำงานได้กำหนดไว้

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นๆคือต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านมีความรอบรู้ กล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานเป็นผู้ฟังที่ดี มีอารมณ์ขัน วางนโยบายขององค์กรอย่างชัดเจน มีการบริหารจัดการที่ดีโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ

สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน เข้าใจผู้อื่นช่วยเหลือซึ่งกันและกันชักนำผู้อื่นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ไปไกลเกินกว่าภาระงานที่มีอยู่

1.7.4 แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เชอเมอร์ฮอน (Schermerhorn, 2002:480; อ้างถึงใน ธวัช บุญขนิณ, 2550:146) กล่าวถึงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงสามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบนและแบบบูรณาการ

1. การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง (Top-Down Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงที่มาจากผู้บริหารระดับสูง ความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับความสมัครใจหรือความเต็มใจของพนักงานระดับกลางและระดับล่าง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบอี (Theory E Change)

2. การเปลี่ยนแปลงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Change) เป็นการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ที่มาจากทุกระดับในองค์กรและได้รับการสนับสนุน จากผู้บริหารระดับต้นและระดับกลางในฐานะที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจเรียกว่า ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงแบบโอ (Theory O Change)

3. การบูรณาการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Integrated Change Leadership) เป็นการนำประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลง จากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบนมาใช้ การริเริ่มจากระดับบนมีความจำเป็นในการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงแบบแผนดั้งเดิมการริเริ่มจากระดับล่างเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสามารถของสถาบันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยั่งยืน

ทองใบ สุธชรี (2544:81-89) กล่าวว่า ผู้นำในองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญปัญหาที่หลากหลายภายใต้สถานการณ์ที่เป็นพลวัตการต่อการพยากรณ์ จำเป็นที่ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับให้มีภาวะผู้นำตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ให้เอื้อต่อการมีส่วนร่วมของผู้ร่วมงาน สไตล์ของภาวะผู้นำร่วมสมัยมี 4 แบบ แต่ละขอยกมาเพียง ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership) ดังนี้

1.7.4.1 ภาวะผู้นำแบบปฏิรูป (Transformational Leadership)

กูเนอร์ แอน เลวิส (Kuhnert and Lewis, 1987:648-657; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553:33) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบปฏิรูป โดยสาระของทฤษฎีชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจขององค์กร เกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากร เชื่อมั่นต่อองค์กร ตลอดจนเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรม และความมีศักดิ์ศรีขององค์กร สไตล์ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ภารกิจใหม่ๆขึ้นในองค์กร ส่งเสริมให้แสวงหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา และส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนในองค์กรเกิดการเรียนรู้และเป็นสไตล์ภาวะผู้นำที่มีลักษณะใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบบารมีและภาวะผู้นำแบบสร้างแรงจูงใจ

จากแบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว กล่าวโดยสรุป แบบจำลองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถจำแนกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ การเปลี่ยนแปลงจากบนลงล่าง จากล่างขึ้นสู่เบื้องบน และแบบบูรณาการซึ่งจำเป็นที่ผู้นำต้องมุ่งเน้นการปรับตัวให้มีภาวะผู้นำที่ต้องตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ๆ ดังเช่น ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นการสร้างแรงจูงใจในองค์กรให้บุคลากรมีความตระหนักในการปฏิบัติงานในการที่จะทำให้การบริหารงานภายในองค์กรมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

1.7.4.2 ภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป

ภาวะผู้นำแบบปฏิรูปเป็นทฤษฎีหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จในการสร้างแรงจูงใจเกิดขึ้นเนื่องจากความเชื่อของบุคลากรที่เชื่อมั่นต่อองค์กรและเกิดความภาคภูมิใจในค่านิยมเกี่ยวกับความเป็นธรรมและความมีศักดิ์ศรีขององค์กร ภาวะผู้นำแบบนี้จะสร้างสรรค์ ภารกิจใหม่ๆ ขึ้น ส่งเสริมให้มีแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาและส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งผู้นำแบบปฏิรูปต้องปฏิบัติภารกิจที่สำคัญหลายประการดังนี้คือ

1. ทำให้บุคลากรตระหนัก (Awareness) ถึงปัญหาขององค์กรและผลที่เกิดขึ้นจากปัญหาดังกล่าว คือ สมาชิกขององค์กรจะต้องมีความเข้าใจถึงปัญหาที่มีความสำคัญเร่งด่วนขององค์กรและจะต้องทราบว่าถ้าปัญหาดังกล่าวไม่สามารถแก้ไขให้สำเร็จลุกล่วงไปได้ ด้วยดีจะเกิดผลในทางลบตามมาอย่างไรบ้าง
2. กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร (Create Vision) กล่าวคือ การกำหนดว่าองค์กรควรเจริญเติบโตไปทิศทางใดในอนาคต สร้างความผูกพันและการยอมรับในวิสัยทัศน์ให้ครอบคลุมทั้งองค์กร และสนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามแนวทางที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์
3. พัฒนากลยุทธ์ (Strategy) ขององค์กรให้เกิดขึ้นในกระบวนการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบขององค์กร ผู้บริหารในยุคปัจจุบันและอนาคต ต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพราะแนวโน้มการแข่งขันของทุกวงการสูงมาก ผู้นำที่ดีจะต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ เพื่อการปฏิรูปองค์กร จึงมีความจำเป็นที่การประยุกต์แนวความคิดของภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจะกลายเป็นทางเลือกที่สำคัญขององค์กรต่อไป

จินดา วงศ์อำมาตย์ (2550:35-36) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Chief Executive officer, CEO) หมายถึง ผู้นำที่มีอำนาจเบ็ดเสร็จในการตัดสินใจในองค์กรและนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถานศึกษาของตนโดยจะต้องรายงานผลต่อประชาชนผู้เป็นเจ้าของการศึกษาของประเทศโดยยึดหลักปฏิรูปตามแนวเจตจำนงของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จำแนกเป็น

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาในปัจจุบันอยู่ท่ามกลางความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการศึกษาทั่วโลกและเป็นบรรยากาศของการแข่งขันที่มีการจัดอันดับสถานศึกษาดีเด่นการประกันคุณภาพการศึกษา การมุ่งให้การศึกษาตอบสนองตามความต้องการของสังคม เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อผู้บริหารที่จำเป็นต้องคิดใหม่ ทำใหม่ สามารถที่จะรวบรวมแนวคิดต่างๆ ทิศทางการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและอื่นๆ แล้วนำมาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ ที่มีความเหมาะสม เจะจกกับบริบทของสถานศึกษาให้ทีมงาน เป็นวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำทาจูงใจให้คนที่เกี่ยวข้องพร้อมร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของการทำวิสัยทัศน์นั้นให้สำเร็จ

2. เป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ให้สำเร็จ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทางการศึกษาที่จะมีการเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม ท่ามกลางสภาพความจำกัดของทรัพยากร จำเป็นต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นเครื่องมือกล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่โดยไม่ยึดติดกับวิธีการหรือประเพณีเดิมและสามารถปฏิบัติได้จริง

3. เป็นผู้เปลี่ยนแปลงได้ทันกระแส ในสถานะที่ผู้บริหารเผชิญ การเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องมีความสามารถในการปรับตัวได้ทันสถานการณ์ โดยไม่ทำให้วิสัยทัศน์ภาพรวมล้มเหลว การปรับตัวได้เร็วช่วยลดการเสียค่าใช้จ่ายและเวลา หรือโอกาสในการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สถานศึกษาตอบสนองสังคมได้

4. เป็นนักเรียนรู้มีความกระตือรือร้น ใฝ่รู้และปรับปรุงสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ หมายความว่า ผู้บริหารจะนำการเปลี่ยนแปลงได้ จะต้องมีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับสถานการณ์หรือทิศทางการศึกษาทั้งในเชิงลึก กว้างไกล ควบคู่ไปกับการเรียนรู้ เครื่องมือหรือใช้ปัจจัยที่จะมีส่วนขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงได้

5. เป็นผู้ที่มีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจ คือ การมอบอำนาจและสิทธิการตัดสินใจ การจัดการ และการดำเนินการต่างๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติภายในขอบเขตงานที่เขารับผิดชอบ เพื่อให้เป้าหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้สำเร็จได้อย่างรวดเร็ว เปิดโอกาสให้มีอิสระในการคิด ตัดสินใจ ไม่ต้องผ่านทุกเรื่องมาที่ผู้บริหาร จึงเป็นความไว้วางใจกันระหว่างผู้บริหารและผู้รับมอบอำนาจและสิทธิในการบริหารจัดการ การที่ผู้บริหารมีลักษณะเป็นนักกระจายอำนาจจะมีส่วนในการเปลี่ยนแปลงได้เร็วขึ้น

6. เป็นผู้สนับสนุน คือ การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติการให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบอำนาจ เพื่อให้แต่ละคนสามารถทำงานของตนได้อย่างเต็มที่หรือเผ่างศักยภาพที่ระกูลได้สร้างฐานความดีเอาไว้ให้สานต่อ

จากภารกิจของผู้นำแบบปฏิรูป กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบปฏิรูปต้องปฏิบัติการที่สำคัญหลายอย่างด้วยกันเพื่อที่จะให้การบริหารงานในองค์กรประสบผลสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

1.7.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass&Avolio

เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตาม มองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า“4I's” (Four I's) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์ การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation:IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้าง และสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมาย

ระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆมาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ(Reframing)การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหาให้มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตาม แสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาดด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration:IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช(Coach)และเป็นทีปรึกษา(Advisor)ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆสร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่ง

ใหม่ๆที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

เซอร์จิโออิวานนี (Sergiovanni,1989:19-27;อ้างถึงในกัมพล แซ่มสา,2550:21) มีแนวคิดสนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาโดยชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบนี้มีลักษณะเป็นแบบเสริมสร้าง (Leader as Building) ปลุกเร้าศักยภาพความเป็นมนุษย์ที่จะทำงานเพื่อสถาบันโดยส่วนรวมมิใช่เพื่อพวกพ้องของตนเอง ส่งเสริมสมรรถภาพความเป็นอิสระในการทำงาน ใช้อำนาจเพื่อทำงานอย่างสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากของตนลักษณะเด่นอีกอย่างหนึ่งคือ การเป็นผู้นำแบบสร้างความผูกพัน (Leader as Bonding) จะยกระดับคุณธรรม จริยธรรมและความประพฤติของทั้งผู้นำและผู้ตาม สร้างความผูกพันกับสถาบันมิใช่ตำแหน่งหน้าที่ กระตุ้นให้ตระหนักถึงเป้าหมายหลักของสถาบันบริหารโดยการมีส่วนร่วม

ทีวี แอน อัลริค (Tivhy and Ulrich,1990:44;อ้างถึงใน กัมพล แซ่มสา,2550 :20) มีแนวความคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ เพื่อพัฒนาให้มีประสิทธิผลนั้น ผู้ที่มีส่วนสำคัญ คือผู้บริหารองค์การจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader) โดยต้องทำ 3 กิจกรรมคือ

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์การในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์การ มีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้เป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพผู้นำจำเป็นต้องมีการคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัย การสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะต้องสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญา และแบบทั้งของผู้นำและองค์การ

2. การสร้างความผูกพัน (Mobilization of Commitment) บุคลากรขององค์การหรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่และกระทำให้เกิดขึ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ควรทำองค์การให้มีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม (Institutionalization of Change) องค์การจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปแบบพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่างๆต้องมีการกระทำ ปรัชญา ต้องนำไปสู่การปฏิบัติความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่างๆต้องมีส่วนร่วมกันทั้งองค์การ วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือที่ทำให้ทัศนภาพกลายเป็นความจริงได้ การเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิมจำเป็นต้องมีการรูปแบบ และการเสริมแรงของวัฒนธรรมใหม่ที่เหมาะสมกับองค์การ ระบบทรัพยากรมนุษย์ในการคัดเลือก การพัฒนาการประเมินและการให้รางวัลเป็นเรื่องหลักสำหรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะเริ่มแรกได้นั้นลักษณะของผู้ที่มีลักษณะพิเศษกว่าบุคคลธรรมดา ต่อมาได้ศึกษาภาวะผู้นำตามพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมกับสภาพการณ์ต่างๆก็ไม่สามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมได้ จึงได้ศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวใหม่ ซึ่งเป็นผู้นำที่กระตุ้นความรู้สึก และสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน

เป็นรายบุคคล เพื่อยกระดับความรู้สึก ให้เกิดตระหนักและเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยเฉพาะผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถสืบทอดความคิดต่างๆ ให้กับผู้ร่วมงานได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาว์ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.8 หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550:4-5) กล่าวว่า ปรัชญาและแนวคิดเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจไว้ว่า การพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจโดยใช้หลักการสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง (Constructivism) ที่เป็นการเรียนรู้โดยการสร้างความรู้จากความคิด ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น และความรับผิดชอบของตนเองโดยใช้ความรู้เดิมเป็นฐานในการทำความเข้าใจ ตลอดจนจัดกระบวนการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้รู้จักวิธีเรียนรู้ศึกษาค้นคว้า ใฝ่รู้ ใฝ่สอน และสร้างความรู้ใหม่ด้วยตนเอง นอกจากนี้ยังสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ที่ให้ผู้เรียนมีมโนภาพต่อตนเอง สร้างประสบการณ์อย่างกว้างขวาง มีความพร้อมในการเรียนรู้และมีการเรียนรู้ที่ชี้คปัญหาค้นเป็นศูนย์กลาง แนวทางการจัดกิจกรรมควรตอบสนองความต้องการของผู้ใหญ่ เป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่เกี่ยวกับอาชีพ มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ ไม่มีข้อจำกัดในเรื่องเวลาเกี่ยวกับปัญหาและสภาพแวดล้อมในชีวิตประจำวันด้วยการใช้เหตุผล ดังนั้นการพัฒนาในครั้งนี้จึงยึดหลักการและทฤษฎีดังกล่าว โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการพัฒนา มีพลังขับเคลื่อนในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ ด้วยกระบวนการที่หลากหลายยืดหยุ่นตามสถานการณ์โดยเน้นให้ผู้บริการสามารถบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลสัมฤทธิ์ถึงผู้เรียน

จุดประสงค์ของหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ เพื่อให้ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจและสามารถขับเคลื่อนกลไกการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ เน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ให้มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา

สำหรับสาระสำคัญของหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 3 หน่วยการเรียนรู้ ดังนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยหน่วยย่อย คือ ภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ทักษะเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงและคุณธรรมนำความรู้สู่ปรัชญาและเศรษฐกิจพอเพียง

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย หน่วยย่อยคือ การกระจายอำนาจ 4 ด้านคือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารโดยมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์คณะบุคคลและเครือข่ายและการบริหารจัดการที่ดี

3. การปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนมาตรฐานการศึกษา ประกอบด้วย หน่วยย่อย คือ คุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาชาติ แนวทางการปฏิรูปการเรียนรู้และยุทธศาสตร์นำทางการปฏิรูปการเรียนรู้สู่มาตรฐานการศึกษาชาติในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

รูปแบบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การเตรียมความพร้อมด้วยการปฐมนิเทศและการศึกษาดูงานด้วยตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มเป็นเวลา 6 วัน การเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงานและการศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนาหลังการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากหลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา กล่าวโดยสรุป ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน มีการกระจายอำนาจการบริหารงานทั้ง 4 งาน ตลอดจนมีการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

2. ขวัญและกำลังใจ

2.1 ความหมายของขวัญและกำลังใจ

ขวัญและกำลังใจถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ที่ส่งผลต่อระดับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ สามารถดำเนินกิจการทั้งปวงให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการวิจัยดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546 : 169) ได้ให้ความหมายของขวัญไว้ว่า เป็นสิ่งที่ไม่มีความตัวตน เชื่อกันว่ามีอยู่ประจำชีวิตของคนตั้งแต่เกิดมา ถ้าขวัญอยู่กับตัวก็เป็นสิริมงคล เป็นสุขสบาย จิตใจมั่นคง ถ้าคนตกใจหรือเสียขวัญ ขวัญก็ออกจากร่างไปซึ่งเรียกว่า ขวัญหาย ขวัญหนี ขวัญบิน ทำให้คนนั้นได้รับผลร้ายต่างๆ

กัญญา สาทร (2546 : 28) ได้ให้ความหมายว่า ขวัญเป็นน้ำใจที่อยากจะปฏิบัติงานให้ดี โดยสมัครใจและมีความสุขกับงาน เป็นเรื่องสำหรับผู้บริหารจะละเลยเสียไม่ได้ ผู้บริหารที่ดีก็เหมือนกับแม่ทัพที่ดี คือ เวลาจะออกรบขวัญของทหารเป็นเรื่องใหญ่ แม่ทัพทุกคนต้องใช้เทคนิคนานาประการ เพื่อให้ทหารมีกำลังและขวัญที่ดีเสียก่อน จึงจะออกรบ

เกริกชัย เกิดเสมอ (2547: 12) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจ หรือความรู้สึกที่มีต่อการทำงานหรือหน่วยงาน โดยมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งอาจ แสดงออกมาในทางพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ความกระตือรือร้น ความพอใจในการทำงาน ความรู้สึก มั่นคงในอาชีพและตำแหน่งหน้าที่

ประดิษฐ์ วิลาวัลย์ (2547:16) ได้ให้ความหมายของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ขวัญและกำลังใจ หมายถึง สภาพจิตใจของมนุษย์ที่มีพลังสามารถผลักดันให้บุคคลมีความรู้สึก และพฤติกรรมอันพึงประสงค์ เป็นสิ่งที่ไม่มีความตัวตน แสดงออกให้เห็นได้ในรูปของพฤติกรรม เช่น ความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่น ความมั่นใจ ความกล้าหาญ ซึ่งเป็นลักษณะของบุคคล ผู้มีขวัญและกำลังใจดี หรือมีขวัญและกำลังใจมากหรือมีขวัญและกำลังใจสูง แต่ถ้ามีความรู้สึกและพฤติกรรมในทางตรงกันข้ามคือ ท้อแท้ หดหู่ใจ เบื่อชา ตกใจ หวาดกลัว ไม่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็จะเป็นลักษณะของบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีนั่นเอง ดังนั้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคือของบุคคลที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีขึ้นเอง ดังนั้น ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานคือสภาพความรู้สึกทางจิตใจที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ให้มองเห็นว่ามีความมั่นใจ ตั้งใจ เห็นใจเต็มใจ เสียสละ กล้าหาญ กล้าคิด กล้าทำ และมีความพอใจที่จะปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ขวัญและกำลังใจ คือ สภาวะทางด้านจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์สภาพจิตใจ ความรู้สึกนึกคิดและภาวะอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยแสดงออกเป็นความตั้งใจ กำลังใจความสามัคคีของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งทำงานด้วยความพยายามและความรับผิดชอบเพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ เป็นผลให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน แต่ตรงกันข้ามคนที่ปราศจากขวัญและกำลังใจจะแสดงออกในรูปความท้อแท้ ความเบื่อหน่าย ขาดงาน ไม่รับผิดชอบงาน

2.2 องค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

สำหรับองค์ประกอบของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงในแนวทางคล้ายคลึงกันดังนี้

เดวิส (Davis ,1964 : 15 อ้างถึงใน สิริพร ทองจินดา, 2545 : 8) ได้กล่าวว่า ขวัญและกำลังใจดีนั้นเกิดจากองค์ประกอบที่สำคัญ คือ

1. ลักษณะท่าทางและบทบาทของผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สัมพันธภาพระหว่างกันของผู้บังคับบัญชา
2. ความพึงพอใจในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ เพราะการปฏิบัติงานถ้าได้ทำงานที่ตนพึงพอใจย่อมได้ผลดีกว่าการปฏิบัติงานที่ตนไม่พึงพอใจ
3. ความพึงพอใจต่ออุดมการณ์หลักและนโยบายการดำเนินงานของสถานศึกษาทั้งของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร ตลอดจนการจัดระบบบริหารงานที่มีประสิทธิภาพช่วยให้เกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

4. การให้บำเหน็จรางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ผู้ปฏิบัติงานดีเยี่ยมเป็นแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็งในการทำงานมั่นคงและขวัญกำลังใจดี

5. สภาพแวดล้อมของการทำงานควรจะทำให้ถูกต้องตามลักษณะ มีอากาศถ่ายเท มีแสงสว่างเพียงพอ มีเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอต่อการทำงาน

6. สุขภาพของผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งสภาพร่างกายและสภาพจิตใจมีผลอย่างมากต่อการทำงานเมื่อใดที่ผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพย่อมไม่สามารถทำงานให้เกิดผลดีได้

วอนฮัลเลอร์ บี กิลเมอร์ (Von Haller B. Gilmer อ้างถึงในสร้อยตระกูล (ตียานนท์) ธรรมมานะ, 2545 : 141 - 142) ได้สรุปองค์ประกอบไว้ 10 ประการ ได้แก่

1. ความมั่นคงปลอดภัย ได้แก่ ความมั่นคงทางกายภาพ รวมถึงความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น
2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ได้แก่ การมีโอกาสดำเนินตำแหน่งสูงขึ้นจากความรู้ ความสามารถในการทำงาน เป็นต้น
3. บริษัทหรือสถานที่ทำงานและการจัดการ ได้แก่ ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานของหน่วยงานนั้นๆ เป็นต้น
4. ค่าจ้าง สำหรับค่าจ้างหรือรางวัลนั้นต้องเป็นรางวัลที่สมภาค สำหรับการปฏิบัติงานที่เท่าเทียมกัน โดยประกาศให้ทราบทั่วไป และเป็นรางวัลที่สอดคล้องกับเป้าหมายของผู้ปฏิบัติงานด้วย

5. ลักษณะของงานที่ทำ หรือความสนใจในลักษณะงานนั่นเอง ความพึงพอใจมักจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลได้ทำงาน ซึ่งสำหรับเขาแล้วในเนื้องานมีความน่าสนใจในตัวของมันเองแต่เนื้องานบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นเนื้องานซึ่งเป็นที่น่าสนใจสำหรับบุคคลจึงแตกต่างกันไป แต่ก็มีลักษณะของงานบางประการ เช่น งานที่มีความเป็นอิสระ งานที่ไม่จำเจน่าเบื่อ มีการพบปะผู้คน มักจะเป็นงานที่หลายๆ คนชอบ เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันก็มีคนจำนวนหนึ่งที่ชอบงานที่ต้องคิดและแก้ปัญหาหนักๆ

6. การควบคุมบังคับบัญชา มีความสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานมีความรู้สึกพอใจหรือไม่พอใจต่องานได้ การควบคุมบังคับบัญชาที่ไม่ดีอาจเป็นสาเหตุอันหนึ่งที่ทำให้ย้ายงานและลาออกจากงาน

7. ลักษณะทางสังคม ถ้าผู้ปฏิบัติงานทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขก็จะเกิดความพอใจในงานนั้น

8. การติดต่อสื่อสาร การติดต่อสื่อสารมีความสำคัญมาก การปฏิบัติงานจะสำเร็จได้ก็เพราะมีกระบวนการวิธีการทำงานที่ดี ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การบริหารงานบุคคล การวินิจัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา การประสานงาน และการประเมินผลงานอาจกล่าวได้ว่าภาระหน้าที่ทางการบริหารที่กล่าวมาจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยหากไม่มีการติดต่อสื่อสารเป็นตัวเชื่อม

9. สภาพการทำงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ช่างโม่งทำงาน เป็นต้น ซึ่งต้องมีความเหมาะสมกับการทำงานนั้นๆ

10. สิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ เช่น เงินบำเหน็จตอบแทน เมื่อออกจากงานการบริการและการรักษาพยาบาล สวัสดิการที่อยู่อาศัย เป็นต้น

สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน มีด้วยกันหลายประการ เช่น ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ สิ่งตอบแทน การให้รางวัล ทักษะหน้าที่มีต่องาน เป็นต้น ล้วนเป็นตัวแปรที่สำคัญทั้งสิ้น

ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์ด้วยความรอบคอบ เพื่อที่จะได้สามารถปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีแก่องค์กร

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การติดต่อสื่อสารและความเข้าใจดีต่อกัน ชั่วโมงในการทำงานที่เหมาะสม การแข่งขันที่เป็นการแข่งกับตัวเอง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการทำงาน ความร่วมมือกันทำงานจากเพื่อนงานและหัวหน้างาน สภาพของการทำงาน วิธีการบริหารงานของหัวหน้างาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ค่าจ้าง ลักษณะของงานที่ทำ การให้รางวัล การเลื่อนขั้น เลื่อนเงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา และสิ่งตอบแทนหรือประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ

2.3 ความสำคัญของขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ขวัญและกำลังใจ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้บริหารสามารถทำให้ครุมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็ย่อมได้รับผลสำเร็จในการบริหารงานเช่นกัน นอกจากนั้นยังสามารถช่วยให้เกิดสิ่งต่างๆ ดังต่อไปนี้

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544 : 229) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญในการบริหารงานดังนี้

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สร้างศรัทธา จงรักภักดี มีความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ
3. เกื้อหนุนให้ระเบียบข้อบังคับขององค์การเกิดผลในการควบคุมความประพฤติโดยที่คนปฏิบัติตนอยู่ในกรอบระเบียบวินัยและมีศีลธรรมอันดี
4. สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะและก่อให้เกิดพลังร่วม อันสามารถจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายขององค์การได้
5. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การกับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ
6. จูงใจให้เจ้าหน้าที่ในองค์การมีเจตคติที่ดีต่อองค์การและมีความคิดสร้างสรรค์ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ
7. ทำให้เกิดความเชื่อมั่น มั่นคงทางใจและศรัทธาในองค์การที่ตนปฏิบัติอยู่และทำงานอยู่กับองค์การนานแสนนาน

ฟลิปโป (Flippo, 1967: 364-369) ให้ความสำคัญแก่ขวัญในการทำงานว่าเป็นภาวะทางจิตใจที่จะทำการอุทิศตัวเพื่องานนั้น นอกจากความสามารถในการเป็นผู้นำของผู้บริหารแล้วความพึงพอใจในลักษณะและสภาพของงานที่ปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย หรือสมัครใจเข้าไปทำนั้นก็เป็้องค์ประกอบสำคัญต่อการสร้างขวัญและกำลังใจและการปฏิบัติงานด้วย (แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน 12 มีนาคม 2555)

สรุปได้ว่า ความสำคัญของขวัญในการบริหารงานได้แก่ เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานอย่างสมานฉันท์ สร้างสามัคคีธรรมขึ้นในหมู่คณะ มีความผูกพัน สเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์การ เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในองค์กร เกิดความจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะและองค์การ ปฏิบัติอยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.4 การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

มนุษย์ทุกคนเกิดมามีความต้องการซึ่งอาจจะเหมือนหรือแตกต่างกันออกไปและเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความพึงพอใจและนำมาซึ่งขวัญและกำลังใจ การสร้างขวัญและกำลังใจถือเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องดำเนินการทุกวิถีทาง การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กรนั้นไม่ใช่เรื่องที่จะกระทำได้ง่ายนักและไม่อาจก่อให้เกิดผลสมบูรณ์ได้ทุกอย่าง กล่าวได้ว่า การสร้างขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ที่ต้องทำความเข้าใจและต้องศึกษาซึ่งหากผู้บริหารเข้าใจและหมั่นดูแลจะทำให้บุคลากรในองค์กรนั้น มีขวัญและกำลังใจที่ดีได้

ปรียาพร วงศ์ อนุตรโรจน์ (2547 : 143) ได้กล่าวถึงการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิผลที่ดีนั้นมีเหตุผล 10 ประการ ดังนี้

1. รับค่าจ้างและสวัสดิการที่ดี มีที่เล่นกีฬาและที่พักผ่อน มีสวัสดิการในการให้ยืมเงินไปเช่าหรือผ่อนบ้านให้ลูกจ้าง

2. ได้รับการดูแลอย่างมีชีวิตชีวา มีความไว้วางใจในนายจ้าง แม้บริษัทจะขาดทุนก็ยังจ้างโบนัสให้ เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในองค์กรเมื่อเวลานายจ้างมีโครงการใหม่ๆ ก็ได้รับการสนับสนุนจากพนักงาน

3. พนักงานและฝ่ายจัดการต่างรู้ถึงปัญหาการบริหารงานในอดีตและเชื่อว่าการเพิ่มผลผลิตเท่านั้นที่จะช่วยให้ทุกฝ่ายมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

4. ความรู้สึกมั่นคงและคุ้มค่าในการทำงาน นายจ้างไม่ไล่่อ่งง่าย ๆ แม้ขุบแผนกที่ทำอยู่ก็หางานแผนกอื่นให้ทำ อีกทั้งให้รางวัลแก่คนที่มืผลงานดีเด่นเป็นพิเศษอีกด้วย

5. มีสภาพแรงงานที่แข็งแกร่ง คอยช่วยเหลือแนะนำเป็นสภาพแรงงานเดียวที่ทุกคนเป็นสมาชิก มีเจ้าหน้าที่ทำงานเต็มเวลา

6. ทุกคนพยายามตั้งหน้าตั้งตาทำงานโดยถือระบบอาวุโสเป็นหลักในระยะ 10 ปีแรกของการทำงานมีการสับเปลี่ยนงานอยู่เสมอหลังจากนั้นจึงเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

7. มีโอกาสแสดงความคิดเห็นส่วนตัวในโอกาสที่มีการพบปะสังสรรค์

8. ฝ่ายบริหารรับฟังและพิจารณาข้อเสนอแนะของฝ่ายลูกจ้างด้วยความเป็นธรรมชาติพยายามจับผิดและถือว่าลูกจ้างหัวหมอ

9. นายจ้างเปิดโอกาสให้ลูกจ้างได้ศึกษาต่อและจัดฝึกอบรมอยู่เสมอ การฝึกอบรมทำเป็นโปรแกรมไว้ตลอดทั้งปี แม้แต่ประธานบริษัทก็ยังต้องเข้าสู่ระบบงานเฉพาะตำแหน่ง

10. ลูกจ้างทุกคนมีโอกาสได้เข้าเป็นประธานกรรมการของบริษัทได้ มีตัวอย่างให้เห็นในเรื่องนี้ ลูกจ้างทุกคนจึงพยายามไปให้ถึงตำแหน่งนี้โดยอุทิศเวลาทั้งหมดให้กับงาน

นอกจากนี้ เสง์ สิงโตทอง (2547 : 22-24) ได้เสนอวิธีการสร้างขวัญให้คนทำงานได้นาน ดังนี้

1. สำราจทัศนคติ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการทำงานของหน่วยงาน
2. วางมาตรฐานการทำงานเพื่อให้การสนับสนุนลูกน้องมีความก้าวหน้าอย่างยุติธรรม
3. ดูแลเอาใจใส่ สร้างความสนิทสนม และสนใจความเป็นไปของลูกน้องตามสมควร
4. สร้างเกียรติภูมิ ความภาคภูมิใจ และความรู้สึกเป็นเจ้าของหน่วยงาน
5. ขกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่ลูกน้องที่ทำความดีและปลอดขวัญเมื่อทำงานผิดพลาดให้โอกาสแก้ตัวใหม่

6. ให้โอกาสลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

7. มีระบบความเที่ยงธรรมในการให้คุณให้โทษ และร้องทุกข์

8. จัดค่าตอบแทน สวัสดิการที่เป็นธรรมเพียงพอในการดำรงชีวิตของลูกน้อง

9. มีการสนับสนุนการเลื่อนตำแหน่ง แต่งตั้งด้วยเครื่องมือวัดผลงานที่ยุติธรรม
10. ให้โอกาสความดีความชอบในการทำงานเป็นคณะหรือเป็นทีม
11. ขอมรับคุณค่าทางปัญญาของลูกน้อง
12. ให้โอกาสลูกน้องแสดงความสามารถ
13. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่มีคุณธรรมเป็นตัวอย่างในการทำงาน

นอกจากนี้ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 134-135) ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีขวัญดีจะมีพฤติกรรม ดังต่อไปนี้

1. มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมทำงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา
2. อยู่ในระเบียบวินัยและเต็มใจที่จะทำตามระเบียบข้อบังคับต่างๆ
3. มีแรงจูงใจและความสนใจในงานอย่างมาก
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
5. มีความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

สรุปได้ว่า ครูที่มีขวัญและกำลังใจดีจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานดี มีความตั้งใจในการทำงาน ขยันหมั่นเพียร ในขณะที่ครูที่มีขวัญและกำลังใจไม่ดีจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานไม่มีประสิทธิภาพ เกิดความท้อแท้ เบื่อการงาน ไม่มีกำลังใจในการทำงาน

2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจ

การเสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้ลูกวิธีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจหรือมูลเหตุที่ทำให้เกิดขวัญและกำลังใจ ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีรายละเอียดดังนี้

2.5.1 ทฤษฎีความต้องการของ (Abraham H. Maslow)

อินดัสเทียล เมเนจเม้น เอ็นจิเนียริงค์ (Industrial management Engineering ,10 มกราคม 2555) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

มาสโลว์ เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์เป็นจำนวนมากสามารถอธิบายโดยใช้แนวโน้มนิยมของบุคคลในการค้นหาเป้าหมายที่จะทำให้ชีวิตของเขาได้รับความต้องการ ความปรารถนา และได้รับสิ่งที่มีความหมายต่อตนเอง เป็นความจริงที่จะกล่าวว่ากระบวนการของแรงจูงใจเป็นหัวใจของทฤษฎีบุคลิกภาพของ มาสโลว์ โดยเขาเชื่อว่ามนุษย์เป็น “สัตว์ที่มีความต้องการ” (wanting animal) และเป็นการยากที่มนุษย์จะไปถึงขั้นของความพึงพอใจอย่างสมบูรณ์ ในทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ เมื่อบุคคลปรารถนาที่จะได้รับความพึงพอใจและเมื่อบุคคลได้รับความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งแล้ว ก็จะยังคงเรียกร้องความพึงพอใจสิ่งอื่นๆ ต่อไป ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะของมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความ

ต้องการจะได้รับสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ มาสโลว์ กล่าวว่าความปรารถนาของมนุษย์นั้นคิดตัวมาแต่กำเนิดและความปรารถนาเหล่านี้จะเรียงลำดับขั้นของความปรารถนา ตั้งแต่ขั้นแรกไปสู่ความปรารถนาขั้นสูงขึ้นไปเป็นลำดับ

ลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (The Need –Hierarchy Conception of Human Motivation) Maslow เรียงลำดับความต้องการของมนุษย์จากขั้นต้นไปสู่ความต้องการขั้นต่อไปไว้เป็นลำดับดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs)
2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)
3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs)

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs)
5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs)

ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีการเรียงลำดับขั้นความต้องการที่อยู่ในขั้นต่ำสุด จะต้องได้รับความพึงพอใจเสียก่อนบุคคลจึงจะสามารถผ่านพ้นไปสู่ความต้องการที่อยู่ในขั้นสูงขึ้นตามลำดับดังจะอธิบายโดยละเอียดดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs)

เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่มีอำนาจมากที่สุดและสังเกตเห็นได้ชัดที่สุด จากความต้องการทั้งหมดเป็นความต้องการที่ช่วยการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำดื่ม ออกซิเจน การพักผ่อนนอนหลับ ความต้องการทางเพศ ความต้องการความอบอุ่น ตลอดจนความต้องการที่จะถูกระงับอวัยวะรับสัมผัส แรงขับของร่างกายเหล่านี้จะเกี่ยวข้องโดยตรงกับความอยู่รอดของร่างกายและของอินทรีย์ ความพึงพอใจที่ได้รับ ในขั้นนี้จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการในขั้นที่สูงกว่าและถ้าบุคคลใดประสบความล้มเหลวที่จะสนองความต้องการพื้นฐานนี้ก็จะไม่ได้รับการกระตุ้น ให้เกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นอย่างใดก็ตาม ถ้าความต้องการอย่างหนึ่งยังไม่ได้รับความพึงพอใจ บุคคลก็จะอยู่ภายใต้ความต้องการนั้นตลอดไป ซึ่งทำให้ความต้องการอื่นๆ ไม่ปรากฏหรือกลายเป็นความต้องการระดับรองลงไป เช่น คนที่อดอยากหิวโหยเป็นเวลานานจะไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งที่มีประโยชน์ต่อโลกได้ บุคคลเช่นนี้จะหมกมุ่นอยู่กับการจัดหาบางสิ่งบางอย่างเพื่อให้มีอาหารไว้รับประทาน Maslowอธิบายต่อไปว่าบุคคลเหล่านี้จะมีความรู้สึกเป็นสุขอย่างเต็มที่เมื่อมีอาหารเพียงพอสำหรับเขาและจะไม่ต้องกังวลสิ่งอื่นใดอีก ชีวิตของเขาถือว่าได้ว่าเป็นเรื่องของการรับประทาน สิ่งอื่นๆ นอกจากนี้อาจจะไม่มีผลสำคัญไม่ว่าจะเป็นเสรีภาพ ความรัก ความรู้สึกต่อชุมชน การได้รับการยอมรับ และปรัชญาชีวิต บุคคลเช่นนี้มีชีวิตอยู่เพื่อที่จะรับประทานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น ตัวอย่าง การขาดแคลนอาหารมีผลต่อพฤติกรรม ได้มีการทดลองและการศึกษาชีวประวัติเพื่อแสดงว่า ความต้องการทางด้าน

ร่างกายเป็นเรื่องสำคัญที่จะเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ และได้พบว่าเกิดความเสียหายอย่างรุนแรงของพฤติกรรมซึ่งมีสาเหตุจากการขาดอาหารหรือน้ำติดต่อกันเป็นเวลานาน ตัวอย่างคือ เมื่อสงครามโลกครั้งที่ 2 ในค่าย Nazi ซึ่งเป็นที่กักขังเชลย เชลยเหล่านั้นจะละทิ้งมาตรฐานทางศีลธรรมและค่านิยมต่างๆ ที่เขาเคยยึดถือภายใต้สภาพการณ์ปกติ เช่น ขโมยอาหารของคนอื่น หรือใช้วิธีการต่างๆ ที่จะได้รับอาหารเพิ่มขึ้น อีกตัวอย่างหนึ่งในปี ค.ศ. 1970 เครื่องบินของสายการบิน Peruvian ตกลงที่ฝั่งอ่าวอเมริกาใต้ผู้ที่รอดตายรวมทั้งพระภิกษุ Catholic อาศัยการมีชีวิตอยู่รอดโดยการกินซากศพของผู้ที่ตายจากเครื่องบินตก จากปรากฏการณ์นี้ชี้ให้เห็นว่าเมื่อมนุษย์เกิดความหิวขึ้น จะมีอิทธิพลเหนือระดับศีลธรรมจรรยา จึงไม่ต้องสงสัยเลยว่ามนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกายเหนือความต้องการอื่นๆ และแรงผลักดันของความต้อการนี้ได้เกิดขึ้นกับบุคคลก่อนความต้องการอื่นๆ

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs)

เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับความพึงพอใจแล้วบุคคลก็จะพัฒนาการไปสู่ขั้นใหม่ต่อไป ซึ่งขั้นนี้เรียกว่าความต้องการความปลอดภัยหรือความรู้สึกมั่นคง (safety or security) มาสโลว์ กล่าวว่าความต้องการความปลอดภัยนี้จะสังเกตได้ง่ายในทารกและในเด็กเล็กๆ เนื่องจากทารกและเด็กเล็กๆ ต้องการความช่วยเหลือและต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น ตัวอย่าง ทารกจะรู้สึกกลัวเมื่อถูกทิ้งให้อยู่ตามลำพังหรือเมื่อเขาได้ยินเสียงดังๆ หรือเห็นแสงสว่างมาก ๆ แต่ประสบการณ์และการเรียนรู้จะทำให้ความรู้สึกกลัวหมดไป ดังคำพูดที่ว่า “ฉันไม่กลัวเสียงฟ้าร้องและฟ้าแลบอีกต่อไปแล้ว เพราะฉันรู้ธรรมชาติในการเกิดของมัน” พลังความต้องการความปลอดภัยจะเห็นได้ชัดเจนเช่นกันเมื่อเด็กเกิดความเจ็บป่วย ตัวอย่างเด็กที่ประสบอุบัติเหตุขาหักก็กลัวและอาจแสดงออกด้วยอาการฝันร้ายและความต้องการที่จะได้รับความปกป้องคุ้มครองและการให้กำลังใจ มาสโลว์ กล่าวเพิ่มเติมว่าพ่อแม่ที่เลี้ยงลูกอย่างไม่ควขันและตามใจมากเกินไปจะไม่ทำให้เด็กเกิดความรู้สึกว่าได้รับความพึงพอใจจากความต้องการความปลอดภัยการให้อ่อนหรือให้กินไม่เป็นเวลาไม่เพียง แต่ทำให้เด็กสับสนเท่านั้นแต่ยังทำให้เด็กรู้สึกไม่มั่นคงในสิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวเขา สัมพันธภาพของพ่อแม่ที่ไม่ดีต่อกัน เช่น ทะเลาะกันทำร้ายร่างกายซึ่งกันและกัน พ่อแม่แยกกันอยู่ หย่า ดาญจากไป สภาพการณ์เหล่านี้จะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ดีของเด็ก ทำให้เด็กรู้ว่าสิ่งแวดล้อมต่างๆ ไม่มั่นคง ไม่สามารถคาดการณ์ได้และนำไปสู่ความรู้สึกไม่ปลอดภัย ความต้องการความปลอดภัยจะยังมีอิทธิพลต่อบุคคลแม้ว่าจะผ่านพ้นวัยเด็กไปแล้ว แม้ในบุคคลที่ทำงานในฐานะเป็นผู้คุ้มครอง เช่น ผู้รักษาเงิน นักบัญชี หรือทำงานเกี่ยวกับการประกันต่างๆ และผู้ที่ทำหน้าที่ให้การรักษาพยาบาลเพื่อความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยของผู้อื่น เช่น แพทย์ พยาบาล แม้กระทั่งคนชรา บุคคลทั้งหมดที่กล่าวมานี้จะเฝ้าหาความปลอดภัยด้วยกันทั้งสิ้น ศาสนาและปรัชญาที่มนุษย์ยึดถือทำให้เกิดความรู้สึกมั่นคง เพราะทำให้บุคคลได้จัดระบบของตัวเองให้มีเหตุผลและวิถีทางที่ทำให้บุคคลรู้สึก “ปลอดภัย” ความต้องการความปลอดภัยในเรื่องอื่นๆ จะเกี่ยวข้องกับการเผชิญกับสิ่ง

ต่างๆ เหล่านี้ สงคราม อาชญากรรม น้ำท่วม แผ่นดินไหว การจลาจล ความสับสนไม่เป็นระเบียบของสังคม และเหตุการณ์อื่นๆ ที่คล้ายคลึงกับสภาพเหล่านี้ มาสโลว์ ได้ให้ความคิดต่อไปว่าอาการโรคประสาทในผู้ใหญ่ โดยเฉพาะโรคประสาทชนิดย้ำคิด-ย้ำทำ (obsessive-compulsive neurotic) เป็นลักษณะเด่นชัดของการค้นหาความรู้สึกปลอดภัย ผู้ป่วยโรคประสาทจะแสดงพฤติกรรมว่าเขากำลังประสบเหตุการณ์ที่ร้ายกาจและกำลังมีอันตรายต่างๆ เขาจึงต้องการมีใครสักคนที่ปกป้องคุ้มครองเขา และเป็นบุคคลที่มีความเข้มแข็งซึ่งเขาสามารถจะพึ่งพาอาศัยได้

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and Love needs)

ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของเป็นความต้องการขั้นที่ 3 ความต้องการนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางด้านร่างกาย และความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว บุคคลต้องการได้รับความรักและความเป็นเจ้าของโดยการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น เช่น ความสัมพันธ์ภายในครอบครัวหรือกับผู้อื่น สมาชิกภายในกลุ่มจะเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับบุคคล กล่าวคือ บุคคลจะรู้สึกเจ็บปวดมากเมื่อถูกทอดทิ้งไม่มีใครยอมรับ หรือถูกตัดออกจากสังคม ไม่มีเพื่อน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจำนวนเพื่อนๆ ญาติพี่น้อง สามีหรือภรรยาหรือลูกๆ ได้ลดน้อยลงไป นักเรียนที่เข้าโรงเรียนที่ห่างไกลบ้านจะเกิดความต้องการเป็นเจ้าของอย่างยิ่ง และจะแสวงหาอย่างมากที่จะได้รับการยอมรับจากกลุ่มเพื่อน มาสโลว์ จัดค่านกลุ่ม ปรอยส์ ที่ว่าความรักเป็นผลมาจากการทดเทิดสัญชาตญาณทางเพศ (sublimation) สำหรับ มาสโลว์ ความรักไม่ใช่สัญลักษณ์ของเรื่องเพศ (sex) เขาอธิบายว่า ความรักที่แท้จริงจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี ความสัมพันธ์ของความรักระหว่างคน 2 คน จะรวมถึงความรู้สึกนับถือซึ่งกันและกัน การยกย่องและความไว้วางใจแก่กัน นอกจากนี้ Maslow ยังย้ำว่า ความต้องการความรักของคนจะเป็นความรักที่เป็นไปในลักษณะทั้งการรู้จักให้ความรักต่อผู้อื่นและรู้จักที่จะรับความรักจากผู้อื่น การได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากผู้อื่นเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า บุคคลที่ขาดความรักก็จะรู้สึกว่าชีวิตไร้ค่ามีความรู้สึกอ้างว้างและเกลียดแค้น กล่าวโดยสรุป Maslow มีความเห็นว่าบุคคลต้องการความรักและรู้สึกเป็นเจ้าของ และการขาดสิ่งนี้ มักจะเป็นสาเหตุให้เกิดความข้องคับใจและทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวไม่ได้ และความยินดีในพฤติกรรมหรือความเจ็บป่วยทางด้านจิตใจในลักษณะต่างๆ สิ่งที่ควรสังเกตประการหนึ่ง ก็คือมีบุคคลจำนวนมากที่มีความลำบากใจที่จะเปิดเผยตัวเองเมื่อมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกับเพศตรงข้าม เนื่องจากกลัวว่าจะถูกปฏิเสธความรู้สึกเช่นนี้ Maslow กล่าวว่าสืบเนื่องมาจากประสบการณ์ในวัยเด็ก การได้รับความรักหรือการขาดความรักในวัยเด็ก ย่อมมีผลกับการเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีวุฒิภาวะและการมีทัศนคติในเรื่องของความรัก Maslow เปรียบเทียบว่าความต้องการความรักก็เป็นเช่นเดียวกับรถยนต์ที่สร้างขึ้นมาโดยต้องการก๊าซหรือน้ำมันนั่นเอง (Maslow, 1970 : 170)

4. ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Self-Esteem needs)

เมื่อความต้องการได้รับความรักและการให้ความรักแก่ผู้อื่นเป็นไปอย่างมีเหตุผลและทำให้บุคคล เกิดความพึงพอใจแล้ว พลังผลักดันในขั้นที่ 3 ก็จะลดลงและมีความต้องการในขั้นต่อไปมาแทนที่ กล่าวคือมนุษย์ต้องการที่จะได้รับความนับถือยกย่องออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ลักษณะแรกเป็นความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) ส่วนลักษณะที่ 2 เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others)

4.1 ความต้องการนับถือตนเอง (self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความแข็งแรง มีความสามารถในตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ไม่ต้องพึ่งพาอาศัยผู้อื่น และมีความเป็นอิสระ ทุกคนต้องการที่จะรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในงานภารกิจต่างๆ และมีชีวิตที่เด่นดัง

4.2 ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือจากผู้อื่น (esteem from others) คือ ความต้องการมีเกียรติยศ การได้รับยกย่อง ได้รับการยอมรับ ได้รับการความสนใจ มีสถานภาพ มีชื่อเสียงเป็นที่กล่าวขาน และเป็นที่ชื่นชมยินดี มีความต้องการที่จะได้รับความยกย่องชมเชยในสิ่งที่เขากระทำซึ่งทำให้รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าว่าความสามารถของเขาได้รับการยอมรับจากผู้อื่นความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง ก็เป็นเช่นเดียวกับธรรมชาติของลำดับขั้นในเรื่องความต้องการด้านแรงจูงใจตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ในเรื่องอื่นๆ ที่เกิดขึ้นภายในจิตนั้นคือ บุคคลจะแสวงหาความต้องการได้รับการยกย่องก็เมื่อภายหลังจาก ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของได้รับการตอบสนองความพึงพอใจของเขาแล้ว และ มาสโลว์ กล่าวว่ามันเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่บุคคลจะย้อนกลับจากระดับขั้นความต้องการในขั้นที่ 4 กลับไปสู่ระดับขั้นที่ 3 อีกถ้าความต้องการระดับขั้นที่ 3 ซึ่งบุคคลได้รับไว้แล้วนั้นถูกกระทบกระเทือนหรือสูญสลายไปทันทีทันใด ดังตัวอย่างที่ มาสโลว์ นำมาอ้างคือหญิงสาวคนหนึ่งซึ่งเธอคิดว่าการตอบสนองความต้องการความรักของเธอได้ดำเนินไปด้วยดี แล้วเธอจึงทุ่มเทและเอาใจใส่ในธุรกิจของเธอ และได้ประสบความสำเร็จเป็นนักธุรกิจที่มีชื่อเสียงและอย่างไม่น่าคาดฝันสามีได้ผลจากเธอไป ในเหตุการณ์เช่นนี้ปรากฏว่าเธอวางมือจากธุรกิจต่างๆ ในการที่จะส่งเสริมให้เธอได้รับความยกย่องนับถือ และหันมาใช้ความพยายามที่จะเรียกร้องสามีให้กลับคืนมา ซึ่งการกระทำเช่นนี้ของเธอเป็นตัวอย่างของความต้องการความรักซึ่งครั้งหนึ่งเธอได้รับแล้ว และถ้าเธอได้รับความพึงพอใจในความรักโดยสามีหวนกลับคืนมาเธอก็จะกลับไปเกี่ยวข้องกับโลกธุรกิจอีกครั้งหนึ่งความพึงพอใจของความต้องการได้รับการยกย่องโดยทั่วไป เป็นความรู้สึกและทัศนคติของความเชื่อมั่นในตนเอง ความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่า การมีพลังกำลัง การมีความสามารถ และความรู้สึกว่ามีชีวิตอยู่อย่างมีประโยชน์และเป็นบุคคลที่มีความจำเป็นต่อโลก ในทางตรงกันข้ามการขาดความรู้สึกต่างๆ ดังกล่าวนี้นำไปสู่ความรู้สึกและทัศนคติของปมด้อยและความรู้สึกไม่พอใจเพียง เกิดความรู้สึกอ่อนแอและช่วยเหลือตนเองไม่ได้ สิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นารับรู้ตนเองในทางนิเสธ (negative) ซึ่งอาจก่อให้เกิดความรู้สึกขลาดกลัวและรู้สึกว่าตนเอง

ไม่มีประโยชน์และสิ้นหวังในสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของชีวิต และประเมินตนเองต่ำกว่าชีวิตความเป็นอยู่กับการได้รับการยกย่อง และยอมรับจากผู้อื่นอย่างจริงจังมากกว่าการมีชื่อเสียงจากสถานภาพหรือการได้รับการประจบประแจง การได้รับความนับถือยกย่องเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของบุคคล และความต้องการนี้อาจเกิดอันตรายขึ้นได้ถ้าบุคคลนั้นต้องการคำชมเชยจากผู้อื่นมากกว่าการยอมรับความจริงและเป็นที่ยอมรับกันว่าการได้รับความนับถือยกย่อง มีพื้นฐานจากการกระทำของบุคคลมากกว่าการควบคุมจากภายนอก

5. ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-Actualization needs)

ถึงลำดับขั้นสุดท้าย ถ้าความต้องการลำดับขั้นก่อนๆ ได้ทำให้เกิดความพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงก็จะเกิดขึ้น มาสโลว์ อธิบายความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ว่าเป็นความปรารถนาในทุกสิ่งทุกอย่างซึ่งบุคคลสามารถจะได้รับอย่างเหมาะสมบุคคลที่ประสบผลสำเร็จในขั้นสูงสุดนี้จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในสิ่งที่ท้าทายความสามารถและศักยภาพของเขาและมีความปรารถนาที่จะปรับปรุงตนเอง พลังแรงขับของเขาจะกระทำพฤติกรรมตรงกับความสามารถของตน กล่าวโดยสรุปการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของบุคคลที่จะบรรลุถึงจุดสูงสุดของศักยภาพ เช่น “นักดนตรีก็ต้องใช้ความสามารถทางด้านดนตรี ศิลปินก็ต้องวาดรูป กวีก็ต้องเขียน โคลงกลอน ถ้าบุคคลเหล่านี้ได้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตนตั้งไว้ก็เชื่อได้ว่าเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง” มาสโลว์ (1970 : 46) กล่าวว่าความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะดำเนินไปอย่างง่ายหรือเป็นไปได้โดยอัตโนมัติ โดยความเป็นจริงแล้ว มาสโลว์ เชื่อว่าคนเรามักจะกลัวตัวเองในสิ่งเหล่านี้ “ด้านที่ดีที่สุดของเรา ความสามารถพิเศษของเรา สิ่งที่ดีงามที่สุดของเรา พลังความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์” มาสโลว์ (1962 : 58) เสนอความเห็นว่าการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงมิได้มีแต่เฉพาะในศิลปินเท่านั้น คนทั่วไป เช่น นักกีฬา นักเรียน หรือแม้แต่กรรมกรก็สามารถจะมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงได้ถ้าทุกคนสามารถทำในสิ่งที่ตนต้องการให้ดีที่สุด รูปแบบเฉพาะของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงจะมีความแตกต่างกันกว้างขวางจากคนหนึ่งไปสู่อีกคนหนึ่ง กล่าวได้ว่ามันคือระดับความต้องการที่แสดงความแตกต่างระหว่างบุคคลอย่างยิ่งใหญ่ที่สุด มาสโลว์ ได้ยกตัวอย่างของความต้องการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ในกรณีของนักศึกษาชื่อ Mark ซึ่งเขาได้ศึกษาวิชาบุคลิกภาพเป็นระยะเวลานานเพื่อเตรียมตัวเป็นนักจิตวิทยาคลินิก นักทฤษฎีคนอื่นๆ อาจจะอธิบายว่าทำไมเขาจึงเลือกอาชีพนี้ ตัวอย่าง เช่น Freud อาจกล่าวว่ามันสัมพันธ์อย่างลึกซึ้งกับสิ่งที่เขาเก็บกด ความอยากรู้อยากเห็นในเรื่องเพศไว้ตั้งแต่วัยเด็ก ขณะที่ Adler อาจมองว่ามันเป็นความพยายามเพื่อชดเชยความรู้สึกด้อยบางอย่างในวัยเด็ก Skinner อาจมองว่าเป็นผลจากการถูกวางเงื่อนไขของชีวิตในอดีต ขณะที่ Bandura สัมพันธ์เรื่องนี้กับตัวแปรต่างๆ ทางการเรียนรู้ทางสังคม และ Kelly อาจพิจารณาว่า Mark กำลังจะพุ่งตรงไปเพื่อที่จะเป็นบุคคลที่เขาต้องการจะเป็นตัวอย่างที่แสดงถึง การมุ่งตรงไปสู่เป้าประสงค์ในอาชีพโดยความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงและถ้าจะพิจารณากรณีของ Mark

ให้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น ถ้า Mark ได้ผ่านกาเรียนวิชาจิตวิทยาจนครบหลักสูตรและได้เขียนวิทยานิพนธ์ระดับปริญญาเอกและในที่สุดก็ได้รับปริญญาเอกทางจิตวิทยาคลินิก สิ่งที่จะต้องวิเคราะห์ Mark ต่อไปก็คือ เมื่อเขาสำเร็จการศึกษาดังกล่าวแล้วถ้ามีบุคคลหนึ่งได้เสนองานให้เขาในตำแหน่งตำรวจสืบสวน ซึ่งงานในหน้าที่นี้จะได้รับค่าตอบแทนอย่างสูงและได้รับผลประโยชน์พิเศษหลายๆ อย่างตลอดจนรับประกันการว่างและความมั่นคงสำหรับชีวิต เมื่อประสบเหตุการณ์เช่นนี้ Mark จะทำอย่างไร ถ้าคำตอบของเขาคือ “ตกลง” เขาก็จะย้อนกลับมาสู่ความต้องการระดับที่ 2 คือความต้องการความปลอดภัย สำหรับการวิเคราะห์ความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง Maslow กล่าวว่า “อะไรที่มนุษย์สามารถจะเป็นได้เขาจะต้องเป็นในสิ่งนั้น” เรื่องของ Mark เป็นตัวอย่างง่ายๆ ว่า ถ้าเขตกลงเป็นตำรวจสืบสวน เขาก็จะไม่มีโอกาสที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง ทำไมทุกๆ คนจึงไม่สัมผัสกับผลในการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Why Can't All People Achieve Self-Actualization) ตามความคิดของ Maslow ส่วนมากมนุษย์แม้จะไม่ใช้ทั้งหมดที่ต้องการแสวงหาเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ภายในตน จากงานวิจัยของเขาทำให้ Maslow สรุปว่าการรู้ถึงศักยภาพของตนนั้นมาจากพลังตามธรรมชาติและจากความจำเป็นบังคับ ส่วนบุคคลที่มีพรสวรรค์มีจำนวนน้อยมากเพียง 1% ของประชากรที่ Maslow ประมาณ Maslow เชื่อว่าการนำศักยภาพของตนออกมาใช้เป็นที่ยากมาก บุคคลมักไม่รู้ว่า ตนเองมีความสามารถและไม่ทราบว่าศักยภาพนั้นจะได้รับการส่งเสริมได้อย่างไร มนุษย์ส่วนใหญ่ยังคงไม่มั่นใจในตัวเองหรือไม่มั่นใจในความสามารถของตนจึงทำให้หมดโอกาสเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง และยังมีสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มาบดบังพัฒนาการทางด้านการต้องการของบุคคลดังนี้

อิทธิพลของวัฒนธรรม ตัวอย่างหนึ่ง ที่แสดงให้เห็นว่าอิทธิพลของสังคมมีต่อการเข้าใจตนเอง คือแบบพิมพ์ของวัฒนธรรม (cultural stereotype) ซึ่งกำหนดว่าลักษณะเช่นไรที่แสดงความเป็นชาย (masculine) และลักษณะใดที่ไม่ใช่ความเป็นชาย เช่นจัดพฤติกรรมต่างๆ เหล่านี้ ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเมตตา กรุณา ความสุภาพและความอ่อนโยน สิ่งเหล่านี้วัฒนธรรมมีแนวโน้มที่จะพิจารณาว่า “ไม่ใช่ลักษณะของความเป็นชาย” (unmasculine) หรือความเชื่อถือของวัฒนธรรมด้านอื่นๆ ซึ่งเป็นความเชื่อที่ไม่มีคุณค่า เช่น ยึดถือว่าบทบาทของผู้หญิงขึ้นอยู่กับจิตวิทยาพัฒนาการของผู้หญิง เป็นต้น การพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ ดังกล่าวนี้เป็นเพียงการเข้าใจ “สภาพการณ์ที่ดี” มากกว่าเป็นเกณฑ์ของการเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

ประการสุดท้าย มาสโลว์ ได้สรุปว่าการไม่เข้าใจตนเองอย่างแท้จริงเกิดจากความพยายามที่ไม่ถูกต้องของการแสวงหาความมั่นคงปลอดภัย เช่น การที่บุคคลสร้างความรู้สึกให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจตนโดยพยายามหลีกเลี่ยงหรือขจัดข้อผิดพลาดต่างๆ ของตน บุคคลเช่นนี้จึงมีแนวโน้มที่จะพิทักษ์ความมั่นคงปลอดภัยของตน โดยแสดงพฤติกรรมในอดีตที่เคยประสบผลสำเร็จ แสวงหาความอบอุ่น และสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งลักษณะเช่นนี้ย่อมขัดขวางวิถีทางที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง

มาสโลว์ (1970: 35-47) ได้ตั้งทฤษฎีจุดใจของมนุษย์ขึ้น มีข้อสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียุ่ตลอดเวลาไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นสิ่งจุดใจของพฤติกรรมต่อไปความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้น ที่เป็นสิ่งจุดใจของพฤติกรรม
3. ความต้องการของมนุษย์จะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูงตามลำดับความต้องการของมนุษย์

ในขณะที่ (พวงทอง ป้องภัย , 2540,อ้างในสมเกียรติ พ่วงรอด , 2546 : 28) และสมยศ นาวิการ (2545 : 190 - 191) ได้กล่าวถึงทฤษฎีความต้องการของ Abraham H. Maslow ว่ามนุษย์เราเกิดมาพร้อมด้วยความต้องการ 5 ประการ ได้แก่

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ได้แก่ ความต้องการของมนุษย์ด้านปัจจัยสี่คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัยและยารักษาโรคซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน
2. ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัย (Safety Needs) ได้แก่ ความต้องการความปลอดภัยที่มีขีดเหนี่ยวทางใจปราศจากความกลัวการสูญเสียและอันตรายทั้งปวง
3. ความต้องการความรักและการยอมรับทางสังคม (Belongingness and Love Needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทั้งสองขั้นแรกได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการ ในขั้นนี้เป็นความต้องการระหว่างบุคคลเป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคมรูปแบบต่างๆ กัน เช่น สามี-ภรรยา พ่อ แม่ ลูก คนรัก ครอบครัว เพื่อนฝูง ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน
4. ความต้องการทางด้านเกียรติยศและชื่อเสียง (Self - Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะมีเกียรติยศ ชื่อเสียง ต้องการมีหน้าตาในสังคมมีความนิยมนับถือในตนเอง ซึ่งมีความต้องการขั้นสูงขึ้นไปขั้นนี้คนเราจะมีความต้องการยอมรับจากสังคมพอใจและภูมิใจในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Self – Actualization Needs) เป็นความต้องการจะพัฒนาศักยภาพของตนเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์เป็นขั้นที่มนุษย์ไม่ต้องกังวลเรื่องเศรษฐกิจในครอบครัว เรื่องความปลอดภัย เรื่องความรักหรือศักดิ์ศรีต่อไป

ปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 111)ได้อธิบายว่า ขวัญและกำลังใจเกี่ยวข้องกับแรงจุดใจ เพราะแรงจุดใจและขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นสิ่งที่เกื้อกูลซึ่งกันและกัน เมื่อแรงจุดใจอยู่ในระดับสูงก็ จะทำให้ขวัญกำลังใจในการทำงานสูงขึ้นด้วยทฤษฎีของ Maslow เน้นถึงการพัฒนาตนเองของมนุษย์ ซึ่งชี้ให้เห็นว่ามนุษย์นั้นรู้จักตนเองได้อย่างถูกต้อง รู้ขีดความสามารถของตน

ผู้บริหารจะมีความรู้สึกในด้านดีต่อคนงาน ฝ่ายบริหารควรที่จะสร้างสรรค์สถานการณ์ที่จะทำให้สมาชิกขององค์กร มีความรู้สึกรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลอันจะมีผลต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนรวมด้วย กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Maslow สามารถใช้เป็นแนวทางในการบำรุงขวัญและกำลังใจให้สอดคล้องกับลำดับขั้นความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เช่น ความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ปฏิบัติงาน โดยทั่วไปคือเรื่องของสวัสดิการ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์ตามทฤษฎีของ Maslow ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Belongingness and love needs) ความต้องการได้รับความนับถือยกย่อง (Esteem needs) และ ความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs)

2.5.2 ทฤษฎีลำดับความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ Alderfer

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer, 1972 : unpaged ; อ้างถึงใน ทองใบ สุเดชศรี 2544:204-205) ได้นำเสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการที่มีลักษณะต่างๆ ไปจากทฤษฎีของ Maslow โดยตั้งชื่อทฤษฎีนี้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบอีอาร์จี (The ERG Theory) ซึ่งสาระของทฤษฎี ERG สรุปได้ว่าความต้องการ ที่เป็นแรงจูงใจให้มนุษย์ทำงาน ประกอบด้วยความต้องการ 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs : E) เป็นความต้องการที่รวมเอาความต้องการทางกายภาพ และความต้องการความมั่นคงในชีวิตที่ Maslow ได้เสนอไว้
2. ความต้องการด้านสัมพันธภาพ (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการของมนุษย์ที่มุ่งหวังที่จะสร้างสัมพันธภาพกับสภาพแวดล้อมทางสังคมในการทำงาน เทียบกับความต้องการเป็นเจ้าของ และความต้องการการยอมรับตามกรอบที่ มาสโลว์ ได้เสนอไว้
3. ความต้องการการเจริญเติบโต (Growth Needs : G) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดที่บุคคลต้องการนับถือในตนเอง (Self-esteem) และความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)

ทฤษฎีแบบอีอาร์จีนี้จะคล้ายกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow แต่ทฤษฎีนี้มีจุดเด่นที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. ทฤษฎีขั้นความต้องการแบบ อีอาร์จี เชื่อว่าการจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใดๆ มีสาเหตุมาจากความต้องการที่เกิดขึ้นพร้อมกัน จากหลายขั้นในเวลาเดียวกัน
2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบอีอาร์จี จะมีองค์ประกอบที่เรียกว่า ความคับข้องใจ-ความถดถอย (A Frustration – Regression) หมายถึง ถ้าบุคคลยังไม่ได้รับความพอใจ เขาจะเกิดความคับข้องใจ และจะทำให้ความต้องการถดถอยลงไปในระดับขั้นความต้องการของขั้นที่ต่ำลงไป และเริ่มที่จะดำเนินการเพื่อตอบสนองความต้องการอีกครั้ง

จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสรุปว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการแบบ อีอาร์ จี เป็นการนำทฤษฎีการจูงใจที่นำความต้องการของมนุษย์มาสรุปรวมไว้ในความต้องการ 3 ระดับ ทั้งในระดับการดำรงชีพเป็นเรื่องของกายภาพทั้งหมด ความต้องการด้านสัมพันธภาพเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมรอบตัวทั้งหมด และความต้องการในด้านการเจริญเติบโต ซึ่งรวมถึงความต้องการในความสำเร็จของชีวิตด้วย ในทฤษฎีดังกล่าวยังแสดงให้เห็นถึงความต้องการที่อาจมาจากหลายๆปัจจัยที่เกิดขึ้น และหากไม่ได้รับการตอบสนองก็จะทำให้เกิดความคับข้องใจ – ถดถอย ซึ่งจะส่งผลให้ระดับความต้องการลดลง ซึ่งมนุษย์ต้องการแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้รับการสนองตอบในสิ่งที่มีความต้องการ

2.5.3 ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของ Herzberg (The Two-Factor Theory)

เฮอริสเบิร์ก (Herzberg , 1959 : 141 ; อ้างถึงใน ทองใบ สุทธศรี, 2544: 205-207) ได้นำเสนอทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจเรียกว่า ทฤษฎีองค์ประกอบสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (The Two-Factor Theory) เขาพัฒนาทฤษฎีขึ้นจากการสัมภาษณ์พนักงานบัญชีและวิศวกรของบริษัทในสหรัฐอเมริกาผู้ถูกสัมภาษณ์สองร้อยคนถูกถามว่า ในโอกาสใดบ้างที่พวกเขาได้รับความพอใจในการทำงาน และมีแรงจูงใจที่จะทำงานในทางตรงกันข้ามก็จะถามต่อไปว่า ในโอกาสใดบ้างที่พวกเขาเกิดความไม่พอใจในการทำงานและขาดแรงจูงใจในการทำงาน และเป็นที่น่าฉงนมากที่ปัจจัยแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์กันกับความพึงพอใจ และความไม่พอใจในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานบอกว่าการจ่ายค่าจ้างต่ำเป็นสาเหตุของความไม่พอใจในการทำงาน แต่ค่าจ้างสูงขึ้นไม่ใช่สาเหตุสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงาน ในขณะที่การยอมรับและการนับถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้คนเกิดความพอใจและจูงใจให้เขาทำงาน

จากผลการวิจัยทำให้ Herzberg สรุปว่า ความพอใจในการทำงานตามทฤษฎีแบบดั้งเดิมถือว่ายังไม่สมบูรณ์ เพราะว่าความพอใจและความไม่พอใจในการทำงานเป็นมิติเดียวกันแต่อยู่คนละขั้วตรงกันข้ามกัน แต่ผลการศึกษาของ Herzberg กลับพบว่า มี 2 มิติที่แตกต่างกันซึ่งอยู่ด้วยกัน กล่าวคือ มิติหนึ่งเริ่มจากความพอใจในการทำงาน (Satisfaction) ต่อเนื่องไปถึงไม่มีความพอใจ (No Satisfaction) ส่วนอีกมิติหนึ่งเริ่มจากความไม่พอใจในการทำงาน (Dissatisfaction) ต่อเนื่องไปถึงไม่มีความไม่พอใจ (No Dissatisfaction)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพอใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ความสำเร็จในชีวิต (Achievement)
2. การยอมรับ (Recognition)
3. ลักษณะของงาน (Work itself)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)

5. ความก้าวหน้า (Advancement)

6. การเติบโต (Growth)

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไม่พอใจในการทำงานเรียกว่า ปัจจัยสุขภันธ์ (HygieneFactor) เป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความไม่พอใจในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในการทำงานประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. การนิเทศ (Supervisor)
2. นโยบายขององค์กร (Company Policies)
3. ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Relationship with Supervisor)
4. สภาพการทำงาน (Working Conditions)
5. เงินเดือน (salary)
6. สัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with Peers)
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal Life)
8. สัมพันธภาพกับลูกน้อง (Relationship with Subordinates)
9. สถานภาพ (Status)
10. ความมั่นคง (Security)

จากทฤษฎีปัจจัย 2 ชนิด ของ Herzberg จากทฤษฎีจะเห็นได้ว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพอใจและไม่พอใจในการทำงานไม่ใช่ปัจจัยเดียวกัน ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานเรียกปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ปัจจัยเหล่านี้ หากมีอยู่ในองค์กรจะทำให้คนเกิดความพึงพอใจมีความสุข ส่วนปัจจัยสุขภันธ์ (Hygiene Factors) มีอยู่ในองค์กรก็ไม่ก่อให้เกิดความพอใจหรือจูงใจในการทำงานได้ แต่ถ้าหายไปในคนจะเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

นอกจากนี้ สมยศ นาวิกร (2545 : 86 - 91) ได้ให้นิยามของทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two - factor Theory) ของ Frederick Herzberg ซึ่ง Herzberg ได้กล่าวว่า คนมีความต้องการแตกต่างกัน อยู่ 2 ประเภท ที่ไม่ขึ้นอยู่ระหว่างกัน และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของคนในการทำงาน และได้ค้นพบว่าเมื่อคนมีความรู้สึกไม่พอใจต่องานของพวกเขา พวกเขาจะพูดถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของพวกเขาไม่ได้ ในทางกลับกันเมื่อพวกเขามีความรู้สึกที่ดีต่องานของพวกเขา พวกเขาจะพูดถึงงานโดยตัวของมันเอง Herzberg เรียกความต้องการประเภทแรกว่า ปัจจัยอนามัย เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสภาพแวดล้อมการทำงานของคน และทำหน้าที่ป้องกันไม่ให้ความไม่พอใจในงานที่เกิดขึ้น เขาเรียกความต้องการประเภทที่ 2 ว่า ปัจจัยจูงใจ เนื่องจากว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถจูงใจคนให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) นโยบายและการบริหารงานของบริษัท การบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมการทำงานความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงิน สถานภาพ และความมั่นคง

ถูกมองว่าเป็นปัจจัยอนามัย ปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้เป็นลักษณะของงาน แต่ปัจจัยเหล่านี้สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงานที่ปฏิบัติอยู่ Herzberg สัมพันธ์การใช้คำ “อนามัย” ของเขากับความหมายทางการแพทย์ ปัจจัยอนามัยไม่ได้จูงใจให้บุคคลทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ปัจจัยอนามัยเพียงแต่ป้องกันไม่ให้เกิดการปฏิบัติงานของบุคคลลดลง เนื่องจากการจำกัดการทำงาน นี่คือเหตุผลที่ Herzberg เรียกปัจจัยเหล่านี้ว่า “ปัจจัยบำรุงรักษา”

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จของงาน ความเจริญเติบโตของวิชาชีพ และการยกย่องที่ได้รับจากการทำงานที่มีความท้าทาย เป็นปัจจัยจูงใจตามแนวความคิดของ Herzberg ซึ่งเขาได้ใช้คำว่า ปัจจัยจูงใจ เพราะว่าปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบในทางบวกต่อความพอใจในงานที่ทำ และทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของบุคคลสูงขึ้น

ผู้วิจัยได้รวบรวมปัจจัยและสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องกันมากที่สุด ที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงานในจังหวัดยะลา ซึ่งสอดคล้องกับปัจจัย 10 ด้าน ของทฤษฎี 2 ปัจจัย (Two - factor Theory) ของ Herzberg (สมยศ นาวิกาน, 2545 : 88) คือ

1. ปัจจัยอนามัย (Hygiene factors) ได้แก่

- 1.1 ด้านนโยบายและการบริหาร
- 1.2 ด้านการบังคับบัญชา
- 1.3 ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน
- 1.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- 1.5 ด้านเงิน ฐานะ ความมั่นคง

2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) ได้แก่

- 2.1 ด้านความสำเร็จ
- 2.2 ด้านการยกย่องในความสำเร็จ
- 2.3 ด้านงานที่ท้าทาย
- 2.4 ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
- 2.5 ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา ซึ่งปัจจัยทั้ง 10 ด้าน ของทฤษฎี

2 ปัจจัย (Two - factor Theory) ของ Frederick Herzberg

บุญสืบ มะปรางหวาน (2547 : 22 - 29) ได้อธิบายไว้ดังนี้

1. ด้านนโยบายและการบริหาร หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ทำให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการบริหาร เป็นการยอมรับแนวคิดที่จะนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพแนวทางปฏิบัติของผู้บริหารจะมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดผลที่พึงปรารถนาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาที่กำลังจะเกิด และมีความตั้งใจที่จะน่านโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล และจะทำให้เกิดผลประโยชน์แก่การบริหารงาน การค้นหาวิธีการทางการศึกษาและวิเคราะห์หาแนวทางที่สำคัญของ

นโยบายและการบริหารจะต้องเน้นว่า ต้องปฏิบัติงานตามนโยบายให้มีความเหมาะสมและประสบความสำเร็จได้ ความสำคัญของการวางนโยบายเพื่อให้เกิดความชัดเจนของนโยบาย ก่อให้เกิดผลในการบริหารงานอย่างมีเป้าหมาย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจนและต่อเนื่อง สามารถนำนโยบายที่กำหนดเอาไว้ไปปฏิบัติให้เกิดผลในการปฏิบัติและบรรลุเป้าหมาย การกำหนดนโยบายและการบริหารมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

1.1 นโยบายที่กำหนดไว้ต้องปฏิบัติได้ และสามารถบรรลุเป้าหมายและนำมาปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานได้

1.2 กำหนดการชี้แจงนโยบายให้มีความชัดเจน สามารถปฏิบัติและนำไปบริหารได้ตามเป้าหมาย

1.3 สามารถกำหนดวิธีการปฏิบัติตามนโยบายและนำไปพัฒนาเพื่อการบริหารได้

1.4 สามารถวางแผนการปฏิบัติได้ การกำหนดนโยบายและการบริหารงานจะช่วยให้งานมีประสิทธิภาพ พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดความสามัคคีทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและทำให้งานประสบความสำเร็จ

2. ด้านการบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้สึกของครูถึงระเบียบข้อบังคับในหน่วยงานการปกครองที่ครูได้รับผลประโยชน์และผลกระทบจากการควบคุมดูแล และการใช้อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการของผู้บังคับบัญชาส่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดทางการบริหารมักมีความเชื่อในอำนาจหน้าที่ว่า มีความชอบธรรม มีความสามารถโดยบุคคลที่ยอมรับอำนาจหน้าที่ต้องเข้าใจคำสั่ง การสั่งต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร การสั่งไม่ขัดผลประโยชน์ส่วนตัวและต้องอยู่ในขอบเขตที่ต้องปฏิบัติได้ หลักการขั้นตอนการปกครองบังคับบัญชาสามารถจัดโครงสร้างขององค์กรโดยมีขอบข่ายที่การบังคับบัญชา โดยความสำคัญที่ได้ต้องยึดถือในระบบการปกครองและจะเกิดประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัยความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในความรับผิดชอบ ลักษณะงานต้องมีการควบคุมและเหมาะสมกับขอบข่ายที่มีการบังคับบัญชา ระบบข้อมูลและระบบการติดต่อสื่อสารควรมีระบบที่ดี และเป็นการติดต่อสื่อสารที่อิสระ มีการรวมอำนาจและกระจายอำนาจที่ชัดเจน มาตรฐานของงานให้มีลักษณะขั้นตอนการดำเนินงานที่เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งการบังคับบัญชาควรมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเขารู้หน้าที่ของเขา และแก้ปัญหาในงานที่เกี่ยวข้องอย่างอิสระ

2.2 ผู้บังคับบัญชาจะต้องช่วยพัฒนาความสามารถ รวมถึงการฝึกอบรมของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างความคิดเห็นร่วมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน เห็นผลสัมฤทธิ์ของงานและมีความคิดริเริ่ม

2.4 สร้างความเห็นอกเห็นใจเกี่ยวกับเรื่องร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องแน่ใจว่า กำหนดบุคคลต้องตรงกับตำแหน่งของงานด้วยความสนใจและจริงจังการบังคับบัญชา มีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะสามารถบังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายด้าน ได้แก่ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ลักษณะของงานและความแตกต่างของผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงหลักการและความสำคัญของการปกครองบังคับบัญชา ร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ให้ครูปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วยเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน สภาพที่เอื้ออำนวยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งเกี่ยวกับอาคารสถานที่ การคมนาคม การสาธารณูปโภค เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ และมีความปลอดภัยให้พนักงาน ถือเป็นกำลังใจในการทำงานของพนักงานมากขึ้น สภาพการทำงานมีหลักการของการทำงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกิจการของพนักงานทุกระดับ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้ทุกคนในกลุ่มมีความกระตือรือร้นเกิดความรับผิดชอบในงานที่ตนรับผิดชอบ เก็บข้อมูลศึกษาว่าพนักงานมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งการทำงานทุกอย่างต้องทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเกิดความชำนาญและทำงานด้วยความเต็มใจเกิดปัญหาต้องรีบแก้ไข พนักงานทุกคนจะต้องสร้างผลงานและต้องมีการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความสำคัญของสภาพการทำงาน ผู้นำจะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามความถนัด ความรู้และความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานจะต้องทำงานด้วยความตั้งใจจริงมีความรู้ประสบการณ์ มีใจรักงาน ไม่ปล่อยปละละเลยเรื่องสภาพการทำงาน ดังคำ “ค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน” ซึ่งสภาพการทำงานมีวิธีปฏิบัติงาน ดังนี้

3.1 ปฏิบัติงานตามขั้นตอนวิธีการทำงานอย่างถูกต้องด้วยความระมัดระวัง

3.2 มีการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งตามสายงาน

3.3 มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานร่วมกับฝ่ายบุคคล ซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการประเมินผลสภาพการทำงานที่ดียอมส่งผลต่อองค์กร ทั้งผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารและองค์กร และควรทำสิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงานให้มีความปลอดภัยและน่าอยู่ จะทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานทุกคนมีความมั่นคง สามารถทำงานตามระบบของงาน ทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

4. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความรู้สึกของครูในความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการ

สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ในการทำงานแต่ละครั้งองค์การต้องมีหลักการ มีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มบุคคลให้มาทำงานร่วมกัน ด้วยความสามัคคี มีคุณภาพ จะต้องอาศัยปัจจัยเพื่อเป็นตัวเชื่อมกลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกัน องค์การต้อง วางระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การที่มีการทำงานร่วมกันให้เป็นระบบ มีการแบ่งงานกัน ทำงานตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัด มีกฎระเบียบเพื่อให้ พนักงานดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน การติดต่อสื่อสารจะมีความสำคัญของการสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่ทำให้เราทำงานได้ สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การทำงานต้องเชื่อฟังผู้บังคับบัญชาและปฏิบัติได้
4.2 การทำงานด้วยความตั้งใจและทำอย่างเต็มความสามารถ สามารถ
ตรวจสอบได้

4.3 การทำงานร่วมกันต้องมีความจริงใจซึ่งกันและกัน
4.4 การทำงานต้องมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ถ้อยทีถ้อยอาศัยซึ่งกันและกัน
4.5 การทำงานต้องไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ทุกคนต้องมีความสัมพันธ์กัน
4.6 การทำงานควรขยันหมั่นเพียร ทำให้เพื่อนที่ทำงานต้องการพูดคุยด้วย
4.7 ทำงานร่วมกันต้องมีความรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน หรือเน้นการทำงานเป็นทีม

4.8 แต่ละคนร่วมมือร่วมใจแก้ปัญหาและข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นในองค์การ จึงทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งคู่กัน

5. ด้านเงิน ฐานะ และความมั่นคง หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้รับ ค่าตอบแทนของครูจากการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีโอกาสเลื่อนขั้นสูงขึ้นตาม คุณภาพของงานสามารถยังชีพได้อย่างเหมาะสมในปัจจุบัน เงินเดือนและสวัสดิการตามหลักการของการทำงานต้องมีความเพียงพอ และผลตอบแทนในรูปเงินเดือนและสวัสดิการจะต้องส่งผลให้พนักงานมี กำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ และผลประโยชน์เกื้อกูล ให้ผลตอบแทนต่อองค์การ และ พนักงานต้องมีความมั่นคงและความปลอดภัยในการทำงาน ดังนั้น เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูลจึง มีความสัมพันธ์กันในการจัดองค์การ การดำเนินงานทางธุรกิจเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและประสบ ผลสำเร็จในเศรษฐกิจปัจจุบัน ความสำคัญต่อการดำรงชีวิตประจำวัน จะต้องทำให้พนักงานมีกำลังใจใน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พนักงานมีค่าใช้จ่ายประจำวัน พนักงานมีความมั่นคงและสามารถใช้ จ่ายเพียงพอกับค่าครองชีพ กระตุ้นให้ระบบทำงานมีประสิทธิภาพทำให้พนักงานมีรายได้ที่เพียงพอ และ จัดสรรเงินอย่างมีระบบ ซึ่งสามารถหาวิธีการปฏิบัติให้มีความเหมาะสม ดังนี้

5.1 การทำงานต้องมีความสม่ำเสมอในหน้าที่ที่รับผิดชอบและตรงเวลา ไม่ล่าช้ามีความขยันขันแข็งเพื่อให้งานออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 เมื่อรับผิดชอบงานใดงานหนึ่ง ควรลงมือกระทำอย่างเต็มกำลังเต็มความสามารถ

5.3 ต้องมีการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพ ควรรักษางานที่กระทำและมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน

5.4 ช่วยรักษาสินทรัพย์ของบริษัทและช่วยรักษาระดับคุณภาพของสินค้าให้มีประสิทธิภาพ

5.5 การปฏิบัติหน้าที่ควรดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่องานจะได้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ การทำงานถ้าพนักงานมีแรงกระตุ้นในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยสติปัญญา เต็มความสามารถหน่วยงานมีความมั่นคง พนักงานมีความสบายใจ ได้รับความยุติธรรม ผลของการปฏิบัติหน้าที่มีใจผูกพัน ก็จะสนองตอบทางด้านการเงินเดือนให้มีความเหมาะสมและได้ดังที่เขาได้ปฏิบัติงานและผลประโยชน์เกื้อกูลทางสวัสดิการด้านต่างๆ ก็จะติดตามมาเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้เกิดความพอใจในการทำงานต่อไป

6. ด้านความสำเร็จ หมายถึง ความรู้ลึกของครูที่มีความรู้ลึกปลายปลื้ม ภาวะภูมิใจและมีความพึงพอใจในความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งผลของการกระทำจะเกิดเป็น การเรียนรู้ ความสามารถของบุคคลจะประกอบกับการปฏิบัติให้รู้จักแก้ปัญหาและนำผลที่ได้จากการเรียนรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์จนเกิดประสิทธิภาพของงาน โดยยึดหลักแห่งความซื่อสัตย์สุจริต การทำงานจะประสบผลสำเร็จได้ต้องเกิดจากบุคคลหลายฝ่ายให้ความร่วมมือ มีการวางแผนไวล่วงหน้า กำหนดวัตถุประสงค์ให้ทุกคนปฏิบัติได้ และใช้แนวความคิดของแต่ละบุคคลนำมาผสมผสานให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์มากที่สุด การทำงานควรมีแรงปรารถนาในการทำงานและสิ่งที่ตามมาคือความสำเร็จของงาน การปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เพราะมนุษย์เป็นทรัพยากรที่เป็นตัวกลางในการปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากร ในปัจจุบันวิทยาการต่างๆ มีความเจริญรุดหน้าไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งบุคคลคนเดียวยากที่จะเรียนรู้ได้ทุกอย่าง ดังนั้น เทคนิคการสร้างทีมงานจะสามารถช่วยให้งานสำเร็จและมีประสิทธิภาพ การทำงานควรทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทุกคนจะมีความสำเร็จของงานได้จะต้องมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

6.1 ต้องปรับตัวเองให้สอดคล้องกับเป้าหมาย มีการเตรียมเป้าหมายของงานให้ชัดเจนคิดจนสามารถมองเห็นจังหวะและโอกาสที่จะให้เกิงานขึ้นมาจนสำเร็จ

6.2 รู้จักพึ่งพาตนเอง รอคำปรึกษาจากผู้อื่นเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และไม่ให้เกิดการกระทบกระทั่งกันในหน่วยงาน

6.3 รู้จักปรับแผนการทำงาน โดยมีการวางแผน โดยมีการสร้างแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

6.4 มีความซื่อสัตย์และรับผิดชอบต่อนหน้าที่ มีความมั่นใจในตนเอง รู้จักตนเอง ทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และในองค์กรก็จะประสบความสำเร็จ

6.5 สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างกันในหน่วยงาน เพื่อนำบุคคลต่างๆ ในหน่วยงานมาทำงานร่วมกัน องค์กรก็จะประสบความสำเร็จที่มีลักษณะที่สำคัญ มีประสิทธิภาพและมีความสามารถทางด้านการปฏิบัติงาน การทำงานจะประสบความสำเร็จได้ แต่ละบุคคลต้องรู้จักหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเอง ต้องมีความเข้าใจในงาน ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ในปัจจุบัน และเลือกทำงานที่ตนเองชอบหรือถนัด เพื่อเป็นตัวกระตุ้นในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน

7. ด้านการยกย่องในความสำเร็จ หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ได้รับการยกย่องชมเชยยอมรับนับถือหรือการได้รับการแสดงความยินดีจากผู้บริหารทำให้เกิดความภูมิใจ การที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความยกย่องหรือยอมรับนับถือได้นั้นต้องเริ่มจากการปฏิบัติตนได้อย่างถูกต้องตามกาลเทศะ จึงจะทำให้คนเกิดความศรัทธา และทำให้บุคคลนั้นมีความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้น การที่เราจะเป็นบุคคลที่เป็นที่ยอมรับต่อสังคมต้องขึ้นอยู่กับสถานะและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นตัวบ่งบอกและประเมินของบุคคลผู้นั้น ดังนั้น การที่บุคคลใดจะเป็นที่ยอมรับของสังคมต้องเป็นผู้ที่บุคคลในครอบครัวเคารพนับถือเสียก่อน เพราะเป็นสถาบันที่มีขนาดเล็กที่สุด จึงพิสูจน์ได้ว่าบุคคลนั้นต้องเป็นคนที่ดีต่อสังคมและประเทศชาติต่อไป การสร้างการยอมรับเป็นข้อบ่งบอกถึงความสำคัญของบุคคลนั้นเป็นการพัฒนาทางด้านสังคมมนุษย์ให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างสงบสุข และมีกฎเกณฑ์ ดังนั้น การสร้างการยอมรับนับถือ ก็เพื่อเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจของคนในสังคมที่ตอบสนองซึ่งกันและกัน ในการให้บุคคลยอมรับนับถือต้องมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

7.1 สร้างความไว้วางใจต่อบุคคลรอบด้านทั้งในและนอกหน่วยงานหรือชุมชนนั้น

7.2 มีเหตุและผลในการกระทำสิ่งต่างๆ เพราะการยอมรับนับถือ การมีเหตุผลในการกระทำ จะทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อการทำงานมากยิ่งขึ้น

7.3 มีสติ รอบคอบและทันต่อเหตุการณ์ ไม่ใช้อารมณ์ตัวเองเป็นใหญ่ และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและกล้าปฏิบัติงานด้วยความมั่นใจ

7.4 มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักตนเอง มีความสุ่มเยือกเย็นหน้าตาเข้มแข็งแจ่มใส

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ สามารถเข้าร่วมอยู่ในหน่วยงาน ชุมชน สังคมอย่างมีความสุข การยอมรับนับถือเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคคลที่มีความพร้อมในทุกๆ ด้านเหมาะสม

สำหรับการเป็นผู้นำ และสามารถพัฒนาสังคมให้มีความสุขและมีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลประโยชน์มายังสังคม ผู้ประเทศชาติอีกด้วย

8. ด้านงานที่ทำทนาย หมายถึง การได้ศึกษาและเรียนรู้ในสิ่งต่างๆ ของครู ในงานที่ปฏิบัติและมีความสำคัญ น่าสนใจ ทำทนายความรู้ ความสามารถที่ต้องใช้ความคิดริเริ่มในการลงมือปฏิบัติทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความพึงพอใจ งานที่กระทำได้มีวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถปฏิบัติได้และงานมีความท้าทายที่มีความต้องการอยากจะทำ ในการปฏิบัติ ลักษณะของงานจะต้องมีหลักการที่สามารถเลือกวิธีการนำเสนองานที่มีความเหมาะสมกับผู้ที่ทำงานและต้องปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และลักษณะของงานที่กำหนดต้องสามารถปฏิบัติได้ด้วยความพึงพอใจ ความสำคัญของลักษณะงานที่ปฏิบัติ คือ เน้นงานที่ปฏิบัติได้ และสามารถประยุกต์งานให้เกิดความเหมาะสม และผู้ปฏิบัติงานสามารถสร้างความชำนาญในการทำงาน และงานที่ปฏิบัติสามารถกระทำได้นี้

8.1 การวางแผนและกำหนดลักษณะงานที่สามารถปฏิบัติได้ เพราะในปัจจุบันลักษณะงานที่ดี ถ้ามีการวางแผนที่ดี การปฏิบัติงานก็就会有ความสอดคล้อง และงานก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

8.2 มีการจัดโครงสร้างของงาน พร้อมกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ เพราะงานที่กำหนดโครงสร้างไว้อย่างชัดเจน จะทำให้งานมีระบบ มีผู้รับผิดชอบและงานก็จะสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

8.3 จัดบุคคลเข้าทำงานตามความเหมาะสม ทั้งคุณวุฒิ และวัยวุฒิ เพราะในปัจจุบันความแตกต่างระหว่างบุคคลมีความสามารถไม่เท่ากัน จะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะกับงานเพื่อความสมดุลและสอดคล้องกับผลงาน

8.4 สร้างสร้งงานใหม่ให้มีการพัฒนาและสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถนำผลงานที่ปฏิบัติงาน ไปแสดงผลงานได้ ดังนั้น การกำหนดแผนการปฏิบัติงานจะต้องมีเป้าหมายและลักษณะงานให้ตรงกับบุคคลและงาน ผู้บริหารจะต้องดูความเหมาะสมและสามารถแบ่งงานตามหน้าที่ และผู้บริหารต้องศึกษาความรู้ ความชำนาญ ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงานให้ชัดเจนและมีความเหมาะสมกับงาน

9. ด้านความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น หมายถึง ความรู้ลึกของครูในการรับผิดชอบต่องานผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานรับผิดชอบในงานที่ดีขึ้น เช่น ให้โอกาสในการเลื่อนขั้นการทำงาน และให้รับผิดชอบต่อการทำงานอย่างเต็มความสามารถ เป็นต้น โดยไม่ต้องตรวจสอบควบคุมดูแลจนมากเกินไป ความรับผิดชอบจะเกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ความรับผิดชอบจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลเท่านั้น หลักการของความรับผิดชอบอาจมีลักษณะของการต่อเนื่องหรือสิ้นสุดเป็นครั้งคราวไป หลังจากผู้ใต้บังคับบัญชา

ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเสร็จสิ้นแล้ว และงานที่ออกมาจากการปฏิบัติต้องถูกต้องตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ต้องยอมรับในสิ่งที่ทำแล้วผิดพลาดด้วยตนเอง รู้จักแก้ไขข้อผิดพลาดด้วยตนเอง รู้จักแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นๆ ไม่ควรนํานานในความรับผิดชอบไปให้คนอื่นทำแทน ควรทราบความสามารถในการทำงานของตนเอง ความสำคัญของผู้ที่มีความรับผิดชอบงานสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นั้นสามารถฝึกตนเองให้รับผิดชอบมากขึ้น และทำงานเสร็จตามกำหนดความเห็นสำคัญต่อระบบงานในหน่วยงาน ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและทำให้องค์การมีความมั่นคง มีเสถียรภาพ สามารถทำให้องค์การมีความมั่นคงยิ่งขึ้น ความรับผิดชอบมีวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

9.1 มีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน เพราะสามารถกำหนดคน กำหนดงาน ได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และงานสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ตรงเวลา

9.2 มีการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ และมีความระมัดระวังความเสียหาย และมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติได้อย่างมีความมั่นใจ

9.3 กำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสม และสามารถปฏิบัติงานเสร็จทันเวลา และได้ผลงานตามเป้าหมาย และผลงานต้องมีความสมบูรณ์ และมีเวลาในการตรวจความเรียบร้อยก่อนส่งงาน

9.4 ไม่ควรเลี้ยงงานหรือละทิ้งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย เพราะจะทำให้งานไม่มีประสิทธิภาพ หรืองานจะไม่เสร็จตรงเวลาได้

9.5 มีความรับผิดชอบต่อตนเอง เพราะจะส่งผลต่อการสร้างความสำเร็จของงานมากยิ่งขึ้น จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบมีประโยชน์ต่อการทำงาน ต่อตนเอง ซึ่งถ้ายึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด ก็จะทำงานประสบความสำเร็จและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข รู้จักหน้าที่ของตนเอง รู้จักความรับผิดชอบและทำให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบได้รู้จักตนเองมากยิ่งขึ้น

10. ด้านความเจริญเติบโตและการพัฒนา หมายถึง ความรู้ลึกของครูที่ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น และได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ ได้รับการฝึกอบรมบ่อยครั้ง ซึ่งบุคคลทุกคนมีการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ บุคลิกภาพ เพื่อให้งานมีความก้าวหน้าขึ้น ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีหลักการให้แต่ละบุคคลต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอและเป็นที่ยอมรับในองค์กร บุคคลที่จะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่จะต้องเป็นบุคคลที่มีความคิด มีวิสัยทัศน์ที่ดีพร้อมที่สามารถเป็นผู้นำได้ มีความเข้าใจผู้ร่วมงาน มีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าตัดสินใจ มีความคิดริเริ่มในงานนั้นๆ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ทุกคนในองค์กรยอมรับความสามารถที่ได้กระทำ วิธีการในการปฏิบัติตนให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ควรปฏิบัติตน ดังนี้

10.1 ต้องพยายามใฝ่หาความรู้ทั้งด้านวิชาการ ความรู้รอบตัว มีความกว้างไกลในวิชาการ รู้จริง ทำจริง มีวิสัยทัศน์ สามารถนำสิ่งใหม่ๆ ทางสังคมมาใช้ในหน่วยงาน ให้สมาชิกในหน่วยงานสามารถปฏิบัติได้ทันเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ

10.2 ต้องมีการฝึกฝนงานที่ทำให้เกิดความชำนาญ เมื่อหัวหน้าสั่งงานก็ต้องสามารถปฏิบัติได้ มีความสามารถพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีการฝึกอบรมและนำความรู้ที่ได้มาพัฒนาหน่วยงานให้เกิดความก้าวหน้า

10.3 ต้องมีการสอบถามพนักงานที่ไม่เข้าใจหรือไม่เคยปฏิบัติงานมาก่อน เพราะงานในปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรแนะนำ จึงทำให้พนักงานมีความเข้าใจในงานมากยิ่งขึ้น และงานก็จะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพต่อชิ้นงานและหน่วยงานมากขึ้น บุคคลที่มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต้องมีความพร้อม ความเก่ง ความฉลาด มีวิสัยทัศน์ที่ดี มีความขยันหมั่นเพียรเป็นที่ยอมรับของคนในองค์กร หัวหน้างานให้ความไว้วางใจทั้งตำแหน่งหน้าที่ ถ้าทุกคนจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ มีความตั้งใจทำงานเพื่ออนาคตตนเอง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน เรียกว่าปัจจัยจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับความสำเร็จ การยอมรับ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตและความก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจเราเรียกว่าปัจจัยสุขภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นสาเหตุของความไม่พอใจในการทำงาน

2.5.4 ทฤษฎีต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

ทฤษฎีต้องการ ความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ (the need to achieve theory) เป็นทฤษฎีที่กล่าวว่า “มนุษย์ทุกคน ต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกัน เท่านั้น” ความต้องการนี้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้อย่างดี (excellence) โดยทั่วไปแล้วบุคคลมีความต้องการความสำเร็จในงานสูง หรือสร้างสถานการณ์ แข่งขันให้กับตัวเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับผล จากการทำงานนั้น ในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้ มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่ เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว นอกจากนั้นบุคคลประเภทนี้ยังมีความคิดสร้างสรรค์การ สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ จึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่า โดยทั่วไปจะมีคน เพียงประมาณ 10% ขององค์กรที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารจึงจัดสิ่งจูงใจเหล่านี้ด้วย งานที่ท้าทายสามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันที แม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (extrinsic motivation)

2. ความต้องการอำนาจ (need for power : nPow) เป็นความต้องการที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็น การส่วนตัวไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ

อำนาจเชิงสถาบัน (institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับผู้อื่นในการแก้ปัญหาเพื่อ บรรลุ จุดมุ่งหมาย ขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามปฏิบัติงาน และอุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็น บุคคลที่ ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่น ด้วย

3. ความต้องการความสัมพันธ์ (need for affiliation : nAff) เป็นความต้องการ ความอบอุ่นและความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักจะแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังจะได้รับน้ำใจจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการ และความอยากได้ของ คนอื่น แมคเคลแลนด์ วิเคราะห์บุคคลที่มีความต้องการสามกลุ่มนี้ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จมักจะ ทำเพื่อ ตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือองค์กร จึงอาจมีปัญหาเกี่ยวกับคนอื่น และการรอรับผลตอบแทน จากการ ทำงาน และในกรณีคนที่ต้องการอำนาจเชิงส่วนตัวสูง ก็มักจะให้คนอื่นทำอะไรเพื่อประโยชน์ ตนเอง และคนที่มีความต้องการความสัมพันธ์กับคนอื่นสูง ก็มักมีจุดอ่อนในการบริหาร คือ มักจะคำนึงถึง ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มากกว่าการบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรบุคคลที่มี ความเหมาะสมกับ ตำแหน่งทางบริหารมากกว่าลักษณะอื่น คือคนที่มีความอำนาจเชิงสถาบันสูงเนื่องจากสามารถประสานความ ร่วมมือกับคนอื่น เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่าทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคลแลนด์ เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ซึ่งมีขนาดความต้องการมากน้อยที่ต่างกัน ความต้องการนี้ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจและความต้องการความสัมพันธ์

2.5.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

แมคเกรเกอร์ McGregor (อ้างอิงจากทองใบ สุธาธิ, 2544:17) ได้เสนอแนวคิด ทฤษฎี X และทฤษฎี Y ในงานเขียน และสรุปพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่า ทำไมผู้บังคับบัญชาบางคนมีพฤติกรรมในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกัน มีปัจจัยอะไรบ้างที่ทำให้ ผู้บังคับบัญชาบางคนปกครองลูกน้องด้วยการข่มขู่ ควบคุมใกล้ชิดตลอดเวลา และผู้บังคับบัญชาบางคน ปกครองลูกน้องด้วยความเชื่อใจโดยได้สรุปดังนี้

1. โดยสาระสำคัญแล้วทฤษฎี X ชี้ให้เห็นว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ไม่ ชอบการทำงาน พยายามหลีกเลี่ยงงานเมื่อมีโอกาส ในขณะที่เดียวกันจะสนใจประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารจึงต้องใช้การบังคับเพื่อให้เกิดความเกรงกลัว แล้วให้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจคือให้เงินเป็น สิ่งจูงใจ ถ้าทำงานได้ผลผลิตมาก ค่าจ้างก็จะได้มาก หรือมิฉะนั้นจะใช้การข่มขู่ให้ทำตามคำสั่ง เพื่อ ไม่ให้ต้องออกจากงาน แบบขององค์กรเช่นนี้จะเป็นการควบคุมอย่างใกล้ชิดจากผู้บริหาร ส่วนใหญ่ เป็นระบบของราชการ

2. โดยสาระสำคัญแล้วทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า มนุษย์เป็นผู้ที่ชอบสังคม มนุษย์อยู่คนเดียวไม่ได้ต้องการสังสรรค์กันและอยู่ในระบบสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การ ควบคุมจากบุคคลอื่น หรือการข่มขู่ ไม่ใช่วิธีเดียวที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ต้องได้รับความ

ร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่บนพื้นฐานแห่งความพึงพอใจ การจูงใจคนให้เกิดขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารต้องใช้ทฤษฎีและต้องมองคนในแง่ดี การใช้ทฤษฎี Y จะจูงใจคนได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมงานอย่างสิ้นเชิง

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประโยชน์ส่วนตัว คือ ถ้าทำงานดีก็จะได้รับผลตอบแทนที่สูง ในขณะที่ถ้าทำงานไม่ดีอาจจะได้รับผลตกแทนที่ต่ำหรืออาจจะไม่ได้รับผลตอบแทน ส่วนทฤษฎี Y เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับการสังคม คือมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ ต้องมีการเข้าสังคม มีการช่วยเหลือซึ่งกัน มีความร่วมมือร่วมใจกัน

2.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นส่วนหนึ่งในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการปรับเปลี่ยนระบบบริหารและการจัดการศึกษาตามโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการโดยยึดหลัก การบริหารราชการเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยวิธีการการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นองค์กรที่มีระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคล่องตัว และสามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีการบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

2.6.1 การบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 8 - 233) ได้ให้รายละเอียดและแบ่งกลุ่มปฏิบัติงานและอัตราค่าจ้างของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ออกเป็น 8 กลุ่มเพื่อเป็นมาตรการจูงใจให้ปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ มีความรู้และพัฒนาขวัญกำลังใจไปสู่คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป ซึ่งแต่ละกลุ่มมีการบริหารงานที่แตกต่างกันดังนี้

1. กลุ่มอำนวยการงานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการสนับสนุน ส่งเสริมให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆ ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจหน้าที่ได้อย่างเรียบร้อยมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใสตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวกคล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. งานบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของ

หน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวและความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนามีความรู้ความสามารถมีขวัญกำลังใจนำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาผู้เรียนต่อไป

3. กลุ่มนโยบายและแผนเป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบายให้สถานศึกษาจัดการศึกษาเป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Result Based Management : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Based Budgeting:SPBB) โดยเน้นความโปร่งใสทันสมัยความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School - Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผนการกำกับติดตามผลอย่างเป็นระบบ

4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา งานส่งเสริมการจัดการศึกษาเป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นการบูรณาการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัยไปสู่การศึกษาตลอดชีวิตนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษาที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการและมีความสามารถพิเศษอีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลกกาจัดการศึกษากลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศ การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐานส่งผลให้ผู้เรียนทั้งระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษากลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา เป็นหน่วยงานที่ความเข้มแข็งการบริหารด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร ด้านบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่ การให้เกิดประสิทธิภาพการจัดการศึกษาประกอบไปด้วยผู้ที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านการบริหารจัดการเป็นพิเศษ มีหน้าที่ช่วยให้การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักการบริหารที่ใช้กระบวนการประสาน ส่งเสริม

สนับสนุนเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ กระบวนการติดตาม ตรวจสอบประเมินผลและรายการผลการบริหารจัดการและมุ่งเน้นศึกษา วิเคราะห์ วิจัยแสวงหาและจัดทำนวัตกรรม รูปแบบ มาตรฐาน เทคนิค วิธีการและเครื่องมือในการบริหารจัดการ

7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชนงานส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน เป็นงานที่สนับสนุน และส่งเสริมให้มีการจัดการในสถานศึกษาของเอกชนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาสามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอนส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพและกองทุนเพื่อการศึกษาที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการและมีความสามารถพิเศษอีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชนสถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองท้องถิ่นและเอกชนร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

8. หน่วยตรวจสอบภายในหน่วยตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งเสริมสัญญาเตือนความเล็งที่หาให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจภายในที่เพียงพอที่ การตรวจทานที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพยากรของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมีประสิทธิภาพ และประหยัดและโปร่งใส

2.6.2 อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาเป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกับกำตรวจสอบติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานงานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ประเมินผลและนิเทศการศึกษาต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศการศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์ หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์ปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ประกอบด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้มากมายซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้
 ชรัตน์ จินขาวขำ (2547 : 66) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี และด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม จำแนกตามเพศ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประเภทของสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนด้านการสร้างบารมีมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สราญรัตน์ จันทะมล (2545 : 49-51) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อำเภอสว่างแดนดิน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านผู้บริหารมีระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออก มากกว่าด้านอื่น คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวិธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ผู้บริหารช่วยให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่หลายมุมและผู้บริหารสนับสนุนผู้ร่วมงานให้คิดแก้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้น แล้วด้วยวิธีการใหม่ๆ อยู่ในระดับปานกลางและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงคอยแนะนำวิธีการทำงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

สมพร จำปานิล (2549 : 95-97) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดและจัดการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชนิษฐา อุณวิเศษ (2550 : 68) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่สกลนครเขต 3 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ด้านที่มีอำนาจพยากรณ์ คือ ด้านการคำนึงถึงเอกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การบริหารแบบวางเฉย โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 56.80 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ควรได้รับการพัฒนามี 3 ด้าน คือ การคำนึงถึงเอกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ การวางเฉย ส่วนองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา มี 2 ด้าน คือ ด้านความคาดหวังที่ท้าทายและด้านการมีค่านิยมร่วมกัน

อุดม สิงโตทอง (2550 : 65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน ด้านการเป็นผู้มีบารมี ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญาไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ณัฐนันท์ เรือนดาหลวง (2551 : 98-100) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์การปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน

ประภา อัครพงศ์พันธุ์ (2551 : 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ที่มีศาสนา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษาต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันและผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวิทยฐานะต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .000

เอมีเรีย อาหามะ (2551: 83) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอำเภอเวียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 2 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552:123-125) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกันในขณะที่ระดับการศึกษาและขนาดของสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่แตกต่างกับขนาดเล็ก กลางและใหญ่พิเศษอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ชวนจิต รักเถาว์ (2552 : 88-89) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี ซึ่งผลการวิจัยพบว่า (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจและการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การกระตุ้นเชิงปัญหา(2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ในจังหวัดปัตตานีที่มีตำแหน่งหน้าที่แตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 (4)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีที่มีประสบการณ์ในการทำงานทั้งภาพรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามทัศนะของครูและผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานีที่มีขนาดของโรงเรียนแตกต่างกัน ทั้งภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการสร้างแรงบันดาลใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุมาลี ละม่อม (2553 :83) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเป็นลำดับสุดท้าย

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภายในประเทศนั้น แต่ละงานวิจัยนั้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ งานวิจัยเหล่านั้นยังได้ค้นพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อประสิทธิผลและคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา อันเป็นเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาสถานศึกษาและการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาในปัจจุบัน

บัญชา สมบุญ (2547 : ง) ได้ศึกษาวิจัย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9 สังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู – อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9 ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้ง 4 ด้าน โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน/ผู้บังคับบัญชาจะมีค่าเฉลี่ยสูง รองลงมาด้านสภาพปฏิบัติงาน ด้านสวัสดิการของหน่วยงาน และด้านโอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่

ประดิษฐ์ วิลาวัลย์ (2547 : 76) ได้ทำการศึกษาวิจัย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง
2. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูผู้ปฏิบัติการสอน
3. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่าง
4. ข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแตกต่าง

ชูรีนา คลานุรักษ์ (2547 : 89) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น ประเด็นที่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นครูบ่มเพาะศิษย์ด้านครอบครัวโดยภาพรวม มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงอยู่ในประเด็น ในครอบครัวมีความจริงจังต่อกันบ่มเพาะภายในองค์กร โดยภาพรวม มีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่เสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงมี 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและนับถือ

ผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และด้านความพึงพอใจต่องานที่ปฏิบัติ และปัจจัยภายนอกองค์กร โดยภาพรวม มีขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ด้านที่มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ส่วนด้านโครงการช่วยเหลือของรัฐอยู่ในระดับต่ำ

นันทเดช รามศรี (2548 : 116) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในอำเภอยะหา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนการเปรียบเทียบ ประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

สมควร นันตระกูล (2548 : 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาวิจัยพบว่า

1. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านความมั่นคงปลอดภัยและความก้าวหน้าอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านสวัสดิการและรายได้ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีตำแหน่งต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีขวัญและกำลังใจดีกว่าครูฝ่ายปฏิบัติการสอน

3. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

4. ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลโรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10 ที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่างกัน โดยรวมไม่แตกต่างกัน

จิระนันท์ บรรจงภาค (2549: 95) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีแรงจูงใจภายในมากเป็นอันดับ 1 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า แรงจูงใจในการตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จมากที่สุด เมื่อพิจารณาบุคลากรที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา และอัตราเงินเดือนต่างกัน พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพต่างกันมีแรงจูงใจในการทำงานต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

สมคิด กลับดี (2549 : ง) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 ในปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูงใจอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านใน 2 ปัจจัย พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับ

ถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติและด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยในปัจจัยค่าจูนได้แก่ด้านความมั่นคงในการทำงานด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารและด้านรายได้ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 2 จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ปัจจัยจูงใจแตกต่างกันตามนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเมื่อจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ปัจจัยจูงใจแตกต่างปัจจัยค่าจูนไม่แตกต่างกัน

ทวนโรณา โตนิเต (2553:4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 พบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโดยภาพรวมอยู่ในระดับกลาง และเมื่อพิจารณาตัวแปรด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ศาสนา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานที่ตั้งของโรงเรียน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ในด้านวุฒิการศึกษา มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ปัทมรัตน์ หนูทอง (2550 : 9) ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลเมืองปัตตานี พบว่า ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

รอมือลี มัสกอดอ(2551:67-70)ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านความสำเร็จของการบริหารมีระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน อยู่ในระดับปานกลาง และด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินอยู่ในระดับปานกลาง

ดนัย กัลยาราช (25:75) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าโดยรวมแล้วครูกลุ่มโรงเรียนบ้านกลางทุ่งสะโตก อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่มีระดับขวัญและกำลังใจ และเมื่อพิจารณาเป็นรายประเด็น ครูส่วนใหญ่มีขวัญและกำลังใจในเรื่องความสำเร็จในการทำงาน สถานภาพและการยอมรับนับถือด้วยงานหรือลักษณะงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมของการทำงาน ความรับผิดชอบ ความมั่นคงของงาน และชีวิตส่วนตัว โดยเกินครึ่ง มีขวัญและกำลังใจในเรื่องการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ปฏิบัติ

อภิรักษ์ ขุนยาบี (2553:87) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะความไม่สงบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่มนระดับมาก 3 ด้าน คือด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านความมั่นคงปลอดภัย

นิสราภรณ์ (2553 : 76) ได้ศึกษาวิจัย ด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และครูผู้สอนที่ทำงานธุรการ หรืองานอื่นๆ กรณีศึกษา สถานศึกษาในอำเภอสตึกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษางาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผลการศึกษาด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและครูผู้สอนที่ทำงานธุรการ หรืองานอื่น ๆ กรณีศึกษา สถานศึกษาในอำเภอสตึก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 4 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นอันดับ 1 คือ ด้านการปฏิบัติการสอนรักและศรัทธาในอาชีพครู รองลงมา คือ ด้านการทำงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย อันดับสุดท้าย คือด้านการพัฒนาตนเองของครู

2. เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความคิดเห็นด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและครูผู้สอนที่ทำงานธุรการ หรืองานอื่นๆ พบว่า ครูผู้สอนและครูผู้สอนที่ทำงานธุรการหรืองาน ที่มีหน้าที่ต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยรวมรายด้านไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการปฏิบัติการสอน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าขวัญและกำลังใจมีความจำเป็นและความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะในการบริหารงานบุคคลจะต้องตระหนักและคำนึงถึงให้มาก เพราะทรัพยากรคน ถือว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญยิ่งกว่าทรัพยากรอื่นๆ คนจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะต้องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง แม้ว่าขวัญและกำลังใจเป็นเรื่องของความรู้สึกแต่สามารถตรวจสอบได้หลายวิธี เช่น การสังเกต สัมภาษณ์ หรือสอบถาม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานพึงพอใจกระทำ เพื่อจะได้ทราบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรและเป็นข้อมูลในการเสริมสร้างขวัญต่อไป

มณฑล ถาวรยิ่ง (2554 : 84) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 พบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมหมาย เผือกสีทอง (2554 : 128) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 พบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก

2. งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีผู้วิจัยไว้จำนวนมากดังจะกล่าวพอเป็นสังเขปดังนี้

เบส (Bass, 1985: 43 - 45; อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 92) ได้ทำการวิจัยและยืนยันว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commit) ต่องานและต่อองค์กร ได้สรุปผลการวิจัย พบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจและเชื่อใจในความสามารถของผู้นำที่จะแก้ไขปัญหาดังด้วยปัญญา ผู้ตามเห็นว่าผู้นำทำให้ตนมีความกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย คลายใจให้เกิดการรักดี ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จุลประกายเป้าหมายให้ผู้ตามเห็นช่องทางในการนำไปสู่เป้าหมายนั้น

คุนเน็ต แอน เลวิส (Kuhnet and Lewis (198: 648 -657; อ้างถึงใน ขนิษฐา ลิทธิจินดา, 2552 : 89) ได้ศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีคุณค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป จะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมการณ์ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ได้ทำงานตามหน้าที่เพียงพอเพื่อเงินเดือนหรือผลตอบแทนไปวันๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

เลตวูดเจนซี แอน เฟอรัันเดซ (Leithwood, Jantzi and Fernandez, 2002 : 228-256; อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 96) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครูในการปฏิรูปสถานศึกษาในประเทศแคนาดาและเนเธอร์แลนด์ พบว่ามีมิติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความมุ่งมั่นและความพยายามของครู คือ มิติด้านการสร้างวิสัยทัศน์และมิติด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

บัลดีโก (Baldygo, 2003: 190-A; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553 : 54) ได้ศึกษาและถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวิทยาลัยชุมชนในอเมริกา การศึกษาครั้งนี้ได้วิเคราะห์ถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแบบสอบถามในการถ่ายทอดภาวะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ วิทยาลัยชุมชนในอเมริกา จำนวน 122 แห่ง โดยใช้แบบสอบถามตามกรอบแนวคิดของ Bass and Avolio พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับสูง จะมีมากกว่าผู้นำในระดับรองลงมาและการสนับสนุนต่างๆจากผู้นำระดับสูงจะเป็นพื้นฐานในการถ่ายทอดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับรองลงมา ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่

แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลสำเร็จของงานประสิทธิภาพของผู้นำและความพึงพอใจในตัวผู้นำ

บรัช แอน วอลเทอร์ (Bruch and Walter, 2007: 710 - 726; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553 : 55) ได้ศึกษาและทำการสำรวจผลกระทบของการจัดลำดับความสำคัญ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านพฤติกรรม ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยการคัดเลือกจากผู้บริหาร 448 คน จากบริษัทในประเทศสวีเดน โดยผลการศึกษาค้นพบว่า พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการสร้างแรงบันดาลใจ เกิดขึ้นมากในผู้บริหารระดับสูงมากกว่าผู้บริหารระดับกลาง ขณะที่ไม่มีข้อแตกต่างระหว่างการกระตุ้นทางสติปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อย่างไรก็ตาม การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางสติปัญญาส่งผลโดยตรงต่อความพอใจในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ขณะที่การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อทั้งสองกลุ่มเหมือนกัน

แมคกวี แอน ฮัทชิง (McGuire and Hutching, 2007: 154; อ้างถึงใน สุมาลี ละม่อม, 2553 : 55) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของดร.มาติน ลูเทอร์ คิง เจออา ในความสัมพันธ์ทั้ง 4 ลักษณะของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ใช้วิธีการสุ่มแบบไม่เฉพาะเจาะจง จากบันทึกสำคัญของจดหมายส่วนบุคคล และคำแถลงการณ์ของ ดร.มาติน ที่เก็บไว้ที่ คิงเซนเตอร์ รัฐแอทแลนต้า ประเทศจอร์เจีย พบว่า ดร.มาติน บรรยายให้เห็นภาพลักษณะทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรวมถึงภาวะผู้นำของกษัตริย์ ตลอดจนการทำงานของผู้นำสมัยใหม่แนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเน้นถึงความสำคัญของการสร้างความมั่นใจของผู้ตาม การทำทนายในการยอมรับการดำรงตำแหน่ง ความต้องการในการพัฒนาผู้ตามและแรงสนับสนุนอย่างแท้จริง

ทักเกอร์ (Tucker, 1990: 773-A; อ้างถึงใน แสงเดือน กมลมาลย์, 2552 : 93) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัย พบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแปลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้นและผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

สรุปได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในต่างประเทศนั้น แต่ละงานวิจัยนั้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาเช่นเดียวกัน เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา

จากงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศและต่างประเทศที่ได้อ้างถึงนั้น กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นมีความสำคัญและต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะมีองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะอยู่ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธาจากบุคลากรในหน่วยงาน การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเดินทางไปสู่เป้าหมายระยะยาว การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญาให้สามารถจัดการกับอุปสรรคของตนและเกิดความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร

บอยด์ (Boyd,1994:3274 - A, อ้างถึงใน อุษณีย์ ส่งเสริมพงษ์, 2545 : 30) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการรับรู้ของครูด้านระดับชั้นทางสังคม สถานภาพทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลต่อระดับขวัญหรือไม่ และสิ่งที่ผู้บริหารการศึกษากล่าวถึงปัญหาของครูที่มีขวัญและกำลังใจต่ำคืออะไร โดยศึกษาทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ พบว่าสถานะทางสังคม ศักดิ์ศรีแห่งอาชีพมีผลโดยตรงอย่างมากต่อขวัญและกำลังใจของครู นอกจากนี้ยังพบอีกว่ามีมิติที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของครูในระยะสั้นและระยะยาว คือ ระดับทักษะความคิดรวบยอดของผู้บริหารและครู ความคาดหวังของผู้บริหารการศึกษาต่อสิ่งที่สื่อแสดงถึงการติดต่อระหว่างครูกับผู้เรียน การปรับโครงสร้างของโรงเรียนเพื่อให้ครูและนักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนการสอน การทำให้ครูมีการยอมรับความก้าวหน้าในอาชีพหรือระบบคุณธรรมและการมีความมั่นคงในอาชีพ

คลิฟฟ์ (Cliff,2003: Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง Management style in a large city police department and its effect on the morale of front line officers: The case of Detroit (Michigan) ได้ทำการศึกษาวิจัยโดยนำรูปแบบการจัดการที่แตกต่างกันของผู้บังคับบัญชาและผลกระทบต่อขวัญกำลังใจของเจ้าหน้าที่ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการวิจัยแบบมีส่วนร่วม (ซึ่งเน้นความเป็นผู้นำเป็นสำคัญ) ขัดแย้งกับรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา(ซึ่งความเป็นผู้นำไม่สำคัญ) ซึ่งรูปแบบการจัดการที่เน้นการบังคับบัญชา (ในอดีต) มีผลในด้านบวกต่อขวัญกำลังใจต่อเจ้าหน้าที่ ซึ่งผลการวิจัยมีความเหมาะสมกับองค์กรทางทหารที่เป่าหมายความสำเร็จขึ้นอยู่กับขวัญกำลังใจและความไว้วางใจของเจ้าหน้าที่

แมคนิค (McNitt,2003:Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง Analysis of urban elementary school teacher morale and school performance: Implications for leadership ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ ระหว่างกลุ่มของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในระดับประถมศึกษา ชั้นปีที่ 1 และปีที่ 2 และระดับชั้นมัธยมศึกษา ชั้นปีที่ 3 ที่ใช้แบบการเรียนการสอน

แบบ MAP Test จาก 9 โรงเรียน ผลการศึกษาวิจัยพบว่า โรงเรียนที่ผู้บริหารมีประสิทธิภาพสูงในการบริหารงาน การยอมรับนับถือในตนเอง การมีปฏิสัมพันธ์ของนักเรียนและการจัดการด้านบริหารสถานศึกษา มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูอาจารย์

จาร์นากิน(Jarnagin ,2004 : Abstract) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง Leadership behaviors in high school principals : Traits and action that affect teacher morale ใช้กลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 664 คน ครูใหญ่ 10 คน ผลการศึกษาวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจของครูขึ้นอยู่กับปัจจัย 5 ประการ คือ

1. ระดับขวัญกำลังใจครูโดยรวม
2. ทักษะความเป็นผู้นำ (จากตนเองและจากผู้อื่นสังเกต) ของครู
3. ความแตกต่างของขวัญกำลังใจครูระหว่างครูที่มีประสบการณ์มาก และครูที่มีประสบการณ์น้อย

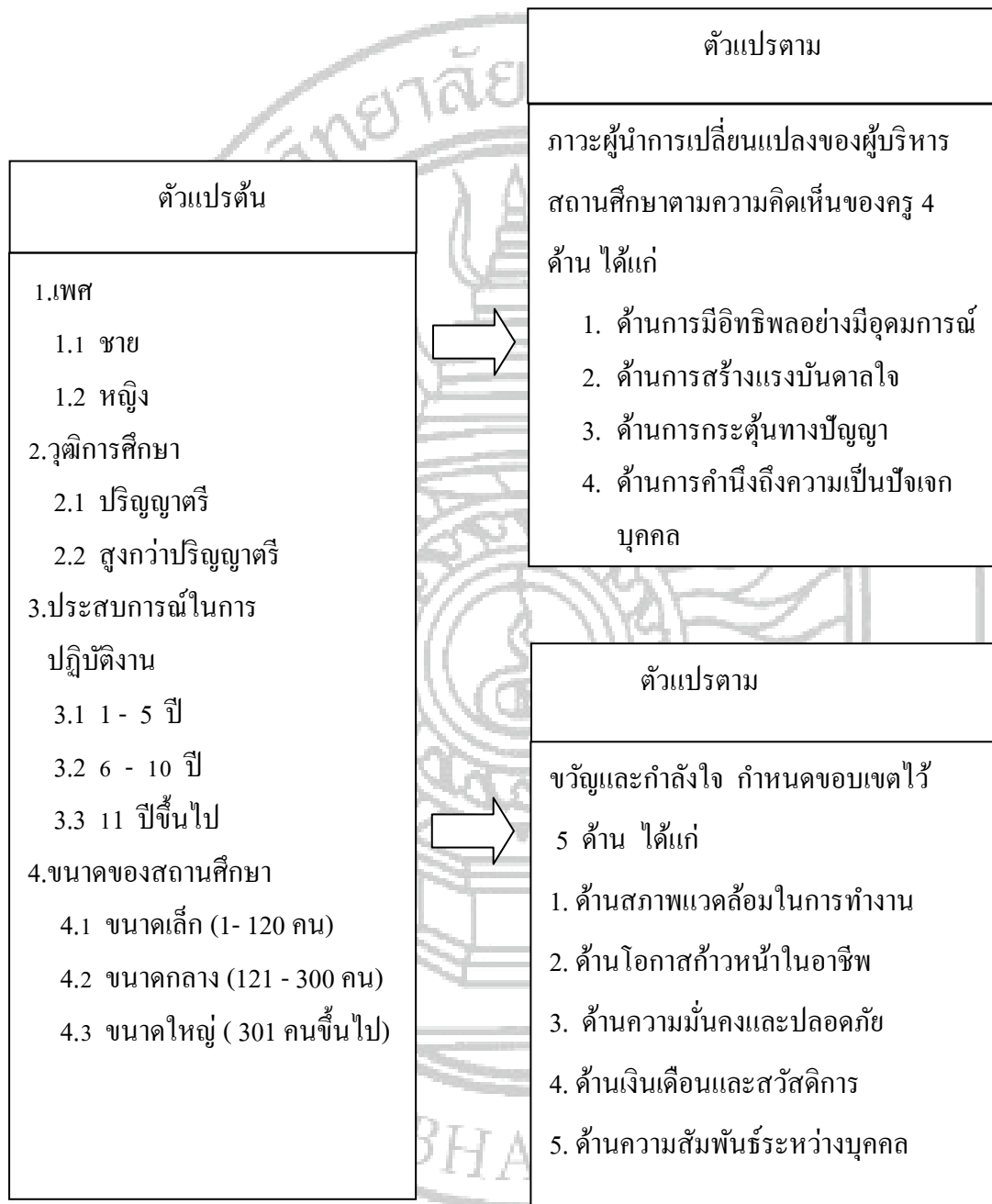
4. พฤติกรรมการเป็นผู้นำเฉพาะซึ่งมีผลต่อขวัญกำลังใจครู
5. มุมมองเชิงโครงสร้างของแต่ละโรงเรียนซึ่งอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจครู

โรแลนด์ เกทส์ (Roland,2008) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของครูผู้สอน ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของครูใหญ่กับขวัญของ ครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งพฤติกรรมและบทบาทของครูใหญ่เป็นสิ่งสำคัญในบริบทของ สิ่งแวดล้อมในโรงเรียน

สรุปได้ว่า จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของนักวิชาการภายในประเทศและต่างประเทศนั้น ส่วนใหญ่มีผลการวิจัยที่คล้ายคลึงกันในการวัดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ลักษณะของงาน การยอมรับนับถือ สภาพการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง การปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งครอบคลุมการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรในองค์กรและสอดคล้องที่จะนำมาศึกษากับโรงเรียนในสามจังหวัดชายแดนใต้ แต่ในสภาพความแตกต่างของปัจจัยพื้นฐานในเรื่อง เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในด้านการปฏิบัติงาน อาจทำให้ระดับขวัญและกำลังใจของบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกัน ดังนั้น การศึกษาเพื่อที่จะตรวจสอบและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร

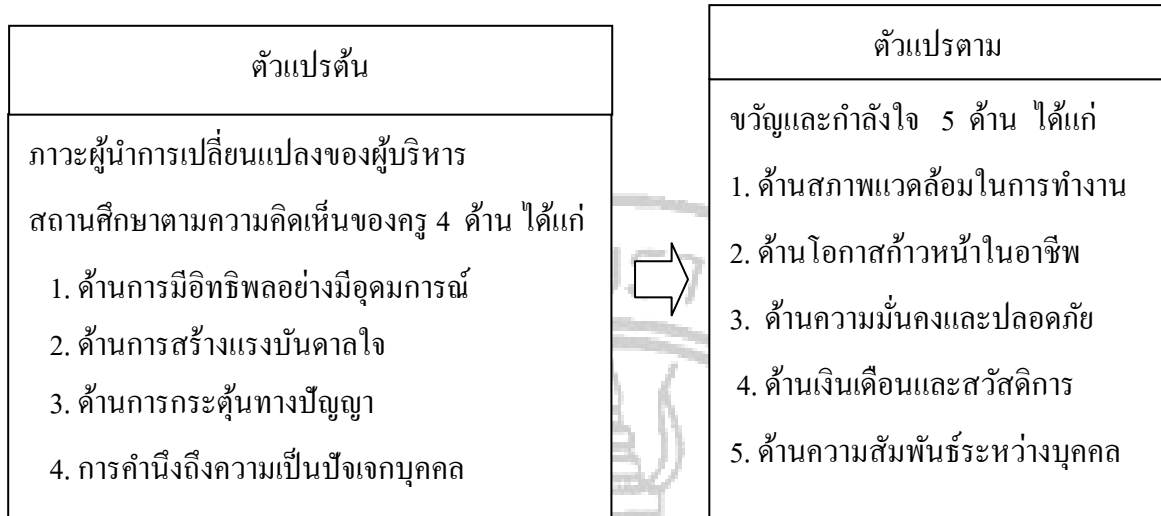
กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีกรอบแนวคิดของตัวแปรที่ศึกษาดังนี้
กรอบที่ 1 เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4 (Conceptual Framework)

กรอบที่ 2 ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5



ภาพที่ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 (Conceptual Framework)

สมมติฐานของการวิจัย

1. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
2. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
3. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
4. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน
5. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
6. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
7. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
8. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน
9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีความสัมพันธ์กัน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาและเพื่อให้ผลการวิจัยมีความเชื่อถือได้ จึงได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัยด้านนี้ ประชากร และ กลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ แผนปฏิบัติการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 3,076 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้การวิจัยครั้งนี้ เป็นครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำนวน 355 คน ตามขั้นตอนดังนี้

2.1 การกำหนดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตร ทาโร ยามานะ (Yamane, 1973 : 727 – 728 ; อ้างถึงในนงลักษณ์ หะยิมะสาและ, 2549 : 67) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 355 คน ดังนี้

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

โดย N แทน ขนาดของประชากร
n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
e แทน ค่าความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้ (0.05)

แทนค่าจะได้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างดังนี้

$$\begin{aligned} n &= \frac{3,076}{1 + 3,076(0.05)^2} \\ &= 354.78 \end{aligned}$$

ดังนั้นจะได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 355 คน

2.2 กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของครู ด้วยวิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ(Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดของสถานศึกษาเป็นตัวแบ่ง ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากร จำนวนโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา	จำนวนโรงเรียน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	56	348	40
ขนาดกลาง	98	1,409	163
ขนาดใหญ่	59	1,319	152
รวม	212	3,076	255

2.3 จากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ลักษณะเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยประมวลแนวคิดที่ได้ศึกษา วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert - list) เป็นคำถามปลายปิด มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า(Rating
Scale) 5 ระดับ ตามแบบวิธีของลิเคิร์ท (Likert Scale;อ้างถึงใน เชาวน์ อินโย,2543:204)มีเกณฑ์การให้
คะแนนดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นการหาค่าความสัมพันธ์ของแบบสอบถามระหว่างภาวะผู้นำกับการขวัญ
และกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยใช้การ
หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's product moment correlation coefficient)เป็นราย
ด้าน และนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในรูปความเรียง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปล
ความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์(ซูศรี วงศ์รัตน์, 2553: 316) ดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31- 0.70 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับปาน

กลาง

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

และพิจารณาทิศทางของความสัมพันธ์จากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณได้ คือ
ถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางบวก แสดงว่า ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในลักษณะ
คล้อยตามกัน และถ้าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นไปในทางลบ แสดงว่า ตัวแปร ทั้งสองมี
ความสัมพันธ์กันในทางตรงข้ามกันหรือผกผัน

2. วิธีการสร้างเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง ตาม
ขั้นตอน ดังนี้

2.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษายะลา และศึกษาการสร้างแบบสอบถามมาตรา
ส่วนประมาณค่า 5 ตามแบบของลิเคิร์ท

2.2 นำแบบสอบถามฉบับที่สร้าง เสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบ
ความถูกต้อง และ ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุง

2.3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ 5 ท่านตรวจสอบความถูกต้อง รับคำแนะนำ และ ปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสม

2.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว ไปทดลอง (Try – Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ครั้งนี้ จำนวน 50 คนเพื่อตรวจสอบความเชื่อมั่น (reliability)

2.5 นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ แล้วมาตรวจให้คะแนนและหาความเชื่อมั่น (reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha – coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น

2.6 นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดสอบแล้ว มาตรวจสอบปรับปรุงอีกครั้ง และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาถึงผู้อำนวยการโรงเรียน รวม 212 โรงเรียน
2. จัดส่งแบบสอบถาม จำนวน 355 ชุด แจกให้กับโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา รวม 212 โรงเรียน จำนวน 355 ชุด และขอรับคืนภายใน 7 วัน
3. รับแบบสอบถามคืนด้วยตนเองภายในเวลาที่กำหนด ปรากฏว่าส่งไปจำนวน 355 ฉบับ และได้รับคืน จำนวน 355 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100
4. จากนั้นนำแบบสอบถามที่รับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ พบว่ามีความสมบูรณ์ จำนวน 355 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากนั้นจึงนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปโดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ตรวจสอบแบบสอบถาม เพื่อหาค่าความถี่และร้อยละ

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 หาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ของแบบสอบถามว่าด้วย ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนโดยใช้เกณฑ์สัมบูรณ์ (Absolute Criteria) ซึ่งแบ่งคะแนนเป็นช่วง ๆ แต่ละช่วงมีความหมายดังนี้

4.51 – 5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำและ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำและ ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายความว่า ภาวะผู้นำและขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 หาค่าทดสอบที (t-test) และค่าทดสอบเอฟ (F-test) หากพบความแตกต่างเปรียบเทียบพหุคูณด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method)

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ตามเกณฑ์(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553:316)ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31– 0.70 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่

2.1.1 การหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรของ (โรวินELLIและแฮมเบิลตัน Rovinelli and Hambleton ; อ้างถึงใน ผ่องศรี วาณิชยศกุลวงศ์, 2546 : 140)

2.1.2 สถิติที่ใช้หาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ(Reliability) ของแบบสอบถามใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) โดยใช้สูตรของครอนบาค(Cronbach, 1990 ; อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540 : 125)

2.2 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

2.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2.2 ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean)

2.2.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2.4 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม (ผ่องศรี วาณิชสุภวงศ์, 2546 : 179) ดังนี้

2.2.4.1 ในกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างไม่เท่ากัน

2.2.4.2 ในกรณีที่ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างเท่ากัน

2.2.5 การทดสอบค่าเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างการเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่าค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Scheffe' Method)

2.2.6 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation)

2.2.7 ทดสอบนัยสำคัญของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r)

แผนปฏิบัติการวิจัย

ผู้วิจัยได้วางแผนปฏิบัติการวิจัย ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แผนปฏิบัติการวิจัย

ระยะเวลา ขั้นตอนของ กิจกรรม	ปี พ.ศ. 2556		ปี พ.ศ.2557									
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.
1. ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่ เกี่ยวข้อง	←→											
2. ศึกษาประชากร และเลือกกลุ่ม ตัวอย่าง			←→									
3. สร้างเครื่องมือ ทดลองใช้ ปรับปรุงแก้ไข				←→								
4. เก็บรวบรวม ข้อมูลจากกลุ่ม ตัวอย่าง					←→							
5. วิเคราะห์ข้อมูล และแปล ความหมาย							←→					
6. เขียนต้นฉบับ วิทยานิพนธ์									←→			
7. พิมพ์ วิทยานิพนธ์และ เข้าเล่ม										←→		
8. ขอสอบ วิทยานิพนธ์											←→	
9. เสนอ วิทยานิพนธ์ฉบับ สมบูรณ์											←→	

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้ สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

โดยกำหนดสัญลักษณ์ไว้ ดังนี้

N	แทน	จำนวนประชากร
n	แทน	จำนวนกลุ่มประชากร
$\bar{x}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าที
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานด้วยค่าเอฟ
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
*	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา
2. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา รายด้านและรายข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

3. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา รายด้านและรายข้อ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

4. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา ในด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบ t - test แบบ Two Independent Sample Test และ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะมีการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Sheffe's Method)

5. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูโดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา ในด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติทดสอบ t - test แบบ Two Independent Sample Test และ F-test โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova) เมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผู้วิจัยจะมีการทดสอบรายคู่ด้วยวิธีการของเซฟเฟ้ (Sheffe's Method)

6. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ขนาดของสถานศึกษาและนำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล ปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
1.1 ชาย	101	28.50
1.2 หญิง	254	71.50
รวม	355	100.0
2. วุฒิการศึกษา		
2.1 ปริญญาตรี	287	80.80
2.2 สูงกว่าปริญญาตรี	68	19.20
รวม	355	100.0
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน		
3.1 1 - 5 ปี	87	24.50
3.2 6 - 10 ปี	155	43.70
3.3 11 ปีขึ้นไป	115	31.80
รวม	355	100.0
4. ขนาดของสถานศึกษา		
4.1 ขนาดเล็ก	40	11.30
4.2 ขนาดกลาง	163	45.90
4.3 ขนาดใหญ่	152	42.80
รวม	355	100.0

จากตารางที่ 3 จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา พบว่า สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนทั้งหมด 355 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง 254 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี 287 คน คิดเป็นร้อยละ 80.80 โดยมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี 155 คน คิดเป็นร้อยละ 43.70 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษาขนาดกลาง 163 คน คิดเป็นร้อยละ 45.90

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ภาพรวมและรายด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ปรากฏผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{x}$	S.D.	ระดับภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.94	0.69	มาก	1
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.93	0.67	มาก	2
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.83	0.68	มาก	4
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.84	0.67	มาก	3
	รวม	3.89	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.89$) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{x} = 3.94$) รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{x} = 3.93$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{x} = 3.84$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{x} = 3.83$)

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานายละ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องคำนิยมและความ เชื่อที่ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด	3.87	0.79	มาก	9
2	ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและมีการกำหนด เป้าหมายอย่างชัดเจน	3.97	0.83	มาก	2
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	3.92	0.86	มาก	5
4	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับ ของผู้ร่วมงาน	3.89	0.94	มาก	8
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาดใน การบริหารงาน	3.85	0.87	มาก	11
6	ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลัก คุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม	3.97	0.88	มาก	3
7	ผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่	4.08	0.82	มาก	1
8	ผู้บริหารไม่ใช้อำนาจในการปฏิบัติงานสามารถ ควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์	3.94	0.88	มาก	4
9	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	3.88	0.86	มาก	10
10	ผู้บริหารระบุดูประสงฆ์หลักในการทำงานให้กับ ผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน	3.91	0.77	มาก	6
11	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และภาคภูมิใจ	3.91	0.83	มาก	7
รวม		3.94	0.69	มาก	

จากตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานายะลา ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.97$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ใน ระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่ ($\bar{x} = 4.08$) รองลงมา ได้แก่ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและมีการกำหนดเป้าหมายอย่าง ชัดเจนและผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ($\bar{x} = 3.97$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาดในการ บริหารงาน ($\bar{x} = 3.85$)

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานายะลา ด้านการสร้าง แรงบันดาลใจ ภาพรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา			ระดับ	
	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{x}$	S. D.	ภาวะ ผู้นำ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับ ผู้ร่วมงาน	3.89	0.84	มาก	11
2	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและมีเป้าหมายในการทำงาน อย่างชัดเจน	3.94	0.82	มาก	6
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ	3.94	0.81	มาก	5
4	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.93	0.80	มาก	7
5	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเอง สามารถปฏิบัติงานต่างๆ ได้สำเร็จ	3.92	0.78	มาก	8
6	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงาน ทำงานเป็นทีม	3.96	0.85	มาก	2
7	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีใน การปฏิบัติงาน	4.00	0.86	มาก	1

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{x}$	S. D.	ระดับ	
				ภาวะ ผู้นำ	ลำดับที่
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงาน และวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้อย่าง ชัดเจน	3.95	0.82	มาก	3
9	ผู้บริหารฝึกให้ผู้ร่วมงานรู้จักวางแผนการ ดำเนินงานในอนาคต	3.94	0.75	มาก	4
10	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะ ค้นหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนางานให้สำเร็จ	3.89	0.78	มาก	9
11	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงานโดยการให้ ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว	3.89	0.78	มาก	9
รวม		3.93	0.67	มาก	

จากตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า
ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.93$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มี
ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.00$) รองลงมา
ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม ($\bar{x} = 3.96$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด
ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆในการพัฒนางานให้สำเร็จ
($\bar{x} = 3.89$)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	$\bar{x}$	S. D.	ระดับ ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการคิด แก้ปัญหาด้วยวิธีการที่หลากหลาย	3.82	0.82	มาก	4
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุด ด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน	3.77	0.79	มาก	6
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ใหม่ๆและนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน	3.83	0.77	มาก	3
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อแก้ปัญหาการสอนและการเรียนของนักเรียน	3.82	0.84	มาก	2
5	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึง ปัญหาที่เกิดขึ้น	3.85	0.85	มาก	5
6	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทาง การศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.79	มาก	1
รวม		3.83	0.68	มาก	

จากตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการ
กระตุ้นทางปัญญา พบว่า ภาพรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.83$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด
คือ ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่าง
สม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.93$) รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{x}$
= 3.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษา
เพื่อพัฒนางาน ($\bar{x} = 3.77$)

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นนทบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมและรายข้อ

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{x}$	S. D.	ระดับ	
				ภาวะผู้นำ	ลำดับที่
1	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาข้อมูลของผู้เรียนเป็นรายบุคคล	3.86	0.76	มาก	5
2	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.80	0.80	มาก	7
3	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ	4.04	0.74	มาก	1
4	ผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.78	0.84	มาก	10
5	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.78	0.83	มาก	9
6	ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค	3.73	0.88	มาก	11
7	ผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล	3.70	0.85	มาก	12
8	ผู้บริหารให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง	3.87	0.87	มาก	4
9	ผู้บริหารให้ความชื่นชมในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน	3.93	0.82	มาก	2
10	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.90	0.83	มาก	3
11	ผู้บริหารรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	3.79	0.81	มาก	8

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ภาวะ ผู้นำ	ลำดับที่
12	ผู้บริหารแนะนำวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ ผู้ร่วมงาน	3.82	0.79	มาก	6
รวม		3.84	0.67	มาก	

จากตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการ
คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า ภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.84$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ย
สูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ($\bar{x} = 4.04$) รองลงมา
ได้แก่ ผู้บริหารให้ความชื่นชมในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ($\bar{x} = 3.93$) และข้อ
ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค
($\bar{x} = 3.70$)

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ ข้อที่ 2 เกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ
ครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยมีสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1-4 ปรากฏดังตารางที่ 9
- 14

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ภาพรวมและรายด้าน

ด้านที่	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับขวัญ กำลังใจ	ลำดับที่
1	ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.87	0.61	มาก	2
2	ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.77	0.67	มาก	3
3	ด้านความมั่นคงและปลอดภัย	3.50	0.75	ปานกลาง	4
4	ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.47	0.71	ปานกลาง	4
5	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.91	0.63	มาก	1
รวม		3.71	0.52	มาก	

จากตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา ภาพรหมและรายด้านพบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา ภาพรหมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนด้านที่อยู่ในระดับปานกลาง มี 2 ด้าน ได้แก่ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{x} = 3.91$) รองลงมา ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{x} = 3.87$) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ($\bar{x} = 3.47$)

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานภาพรหมและรายข้อ

ข้อที่	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S. D.	ระดับขวัญ กำลังใจ	ลำดับที่
1	ที่ตั้งของสถานศึกษามีความเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงานของท่าน	4.06	0.80	มาก	1
2	สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้าน อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก พอเพียง และอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี	3.82	0.82	มาก	7
3	สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมใน ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการ เรียนการสอนและการบริหารจัดการ	3.70	0.83	มาก	9
4	สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของท่าน ช่วยส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานได้เต็มที่	3.89	0.79	มาก	3
5	ท่านมีความพึงพอใจในการบริหารที่ได้รับ มอบหมายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	3.87	0.74	มาก	5
6	ท่านมีภาระงานและปริมาณงานที่ได้รับ มอบหมายเหมาะสมกับสภาพและบริบท ของสถานศึกษา	3.81	0.77	มาก	8

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อที่	ขั้วใจกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S. D.	ระดับขั้วใจ	ลำดับที่
				กำลังใจ	
7	บรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษาของท่านเป็นมิตรและมีความเป็นกันเอง	4.00	0.79	มาก	2
8	จำนวนครูในสถานศึกษาของท่านเหมาะสมกับปริมาณงาน	3.88	0.78	มาก	4
9	ท่านได้รับความสะดวกในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ	3.82	0.79	มาก	6
รวม		3.87	0.61	มาก	

จากตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขั้วใจและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.87$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ที่ตั้งของสถานศึกษามีความเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 4.06$) รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษา ($\bar{x} = 4.00$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ ($\bar{x} = 3.70$)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ภาพรวมและ
รายข้อ

ข้อ ที่	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	$\bar{x}$	S.D.	ระดับ ขวัญ กำลังใจ	ลำดับที่
1	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการ เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	3.75	0.87	มาก	5
2	ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ให้ได้รับการศึกษาต่อหรือพัฒนาวิชาชีพ	3.82	0.82	มาก	2
3	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการ พัฒนาวิชาชีพทันต่อเหตุการณ์เสมอ	3.76	0.80	มาก	6
4	งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ส่งเสริม ให้ท่านมีเกียรติมีชื่อเสียง หรือมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.87	0.81	มาก	1
5	อาชีพของท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่งและ เงินเดือนและก้าวหน้าทัดเทียมสาขาอื่นๆ	3.82	0.83	มาก	3
6	ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.63	0.89	มาก	7
7	ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานและชุมชนอย่าง สม่ำเสมอ	3.75	0.83	มาก	4
รวม		3.77	0.67	มาก	

จากตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาใน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ พบว่า อยู่ใน
ระดับมาก ($\bar{x} = 3.77$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ
งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ส่งเสริมให้ท่านมีเกียรติมีชื่อเสียงหรือมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ($\bar{x} = 3.87$)
รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการศึกษาต่อหรือ
พัฒนาวิชาชีพและอาชีพของท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนและก้าวหน้า
ทัดเทียมสาขาอื่นๆ ($\bar{x} = 3.82$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา
ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\bar{x} = 3.63$)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านความมั่นคงและปลอดภัย ภาพรวม
และรายข้อ

ข้อ ที่	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงและปลอดภัย	$\bar{x}$	S. D.	ระดับขวัญ กำลังใจ	ลำดับที่
1	ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยทั้งทางร่างกาย และทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน	3.53	0.94	มาก	2
2	ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัย ทั้งทาง ร่างกายและทรัพย์สินในการเดินทางไปปฏิบัติงาน	3.44	0.98	ปานกลาง	5
3	ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัย การปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน	3.51	0.91	มาก	3
4	พื้นที่ในเขตบริการของโรงเรียนท่าน มีโอกาส มากที่จะมีการก่อการร้าย	3.43	1.02	ปานกลาง	6
5	หน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง	3.69	0.91	มาก	1
6	ถ้าได้รับอันตรายจากเหตุการณ์ไม่สงบ ท่านจะได้รับการช่วยเหลืออย่างดีจากทางราชการ	3.48	0.89	ปานกลาง	4
รวม		3.50	0.75	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ในด้านความมั่นคงและปลอดภัยพบว่า อยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{x} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ และอยู่ใน
ระดับมาก 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง ($\bar{x} = 3.69$)
รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน ($\bar{x}$
= 3.53) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ พื้นที่ในเขตบริการของโรงเรียนท่านมีโอกาสมากที่จะมีการก่อ
การร้าย ($\bar{x} = 3.43$)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการภาพรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	$\bar{x}$	S. D.	ระดับขวัญ กำลังใจ	ลำดับที่
1	ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ จากการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม	3.49	0.88	ปานกลาง	4
2	เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอและเหมาะสมแล้ว	3.45	0.91	ปานกลาง	5
3	เงินเดือนและสวัสดิการของท่าน ในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหน่วยงานราชการอื่น ๆ	3.35	0.93	ปานกลาง	7
4	ท่านได้รับความสะดวกในการบริการด้านสวัสดิการจากหน่วยงาน	3.51	0.85	มาก	2
5	ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาวะการณ์ปัจจุบัน	3.44	0.91	ปานกลาง	6
6	ท่านได้รับการดูแลในเรื่องเงินค่าตอบแทนและเงินสวัสดิการ	3.51	0.85	มาก	2
7	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน	3.54	0.85	มาก	1
รวม		3.47	0.71	ปานกลาง	

จากตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาใน ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า อยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.58$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ($\bar{x} = 3.54$) รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับความสะดวกในการบริการด้านสวัสดิการจากหน่วยงาน ($\bar{x} = 3.63$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เงินเดือนและสวัสดิการของท่านในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหน่วยงานราชการอื่นๆ ($\bar{x} = 3.35$)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภาพรวมและรายข้อ

ข้อ ที่	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$\bar{x}$	S. D.	ระดับขวัญ กำลังใจ	ลำดับที่
1	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	3.99	0.75	มาก	1
2	ท่านได้รับคำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและ ผู้ร่วมงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ	3.90	0.77	มาก	3
3	ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานใน การปฏิบัติงาน	3.95	0.72	มาก	2
4	ท่านได้รับความจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อน ร่วมงาน	3.85	0.78	มาก	6
5	ท่านพอใจกับบรรยากาศไมตรีของผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน	3.90	0.79	มาก	4
6	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน ร่วมงานได้อย่างเต็มที่	3.87	0.71	มาก	5
รวม		3.91	0.63	มาก	

จากตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาใน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลพบว่าอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.91$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.99$) รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ($\bar{x} = 3.95$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ท่านได้รับความจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ($\bar{x} = 3.85$)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เกี่ยวกับการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา โดยมีสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5 - 8 ปรากฏดังตารางที่ 15 - 18

ตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	เพศ				t	Sig.
	ชาย		หญิง			
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.93	0.76	3.94	0.66	-0.12	0.91
2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.93	0.75	3.93	0.63	0.06	0.95
3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.72	0.77	3.89	0.64	-2.07	0.04
4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.78	0.75	3.86	0.64	-0.99	0.32
รวม	3.85	0.71	3.90	0.60	-0.66	0.51

จากตารางที่ 15 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเพศหญิง ($\bar{x} = 3.89$) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าเพศชาย ($\bar{x} = 3.72$) ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรพฤติกรรมการศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา		วุฒิการศึกษา				t	Sig.
		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
		$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D		
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.94	0.67	3.92	0.76	0.17	0.89
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.93	0.65	3.94	0.75	-0.12	0.90
3	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.84	0.69	3.83	0.67	0.11	0.91
4	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.83	0.67	3.86	0.73	-0.30	0.77
รวม		3.89	0.62	3.89	0.69	-0.60	0.95

จากตารางที่ 16 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2

ตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน						F	Sig.	คู่ที่ ต่างกัน
	น้อยกว่า 1-5 ปี		6 - 10 ปี		11 ปีขึ้นไป				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D			
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.95	0.55	3.97	0.73	3.88	0.73	0.49	0.61	-
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.93	0.56	3.97	0.68	3.88	0.72	0.65	0.26	-
3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	3.83	0.60	3.86	0.73	3.80	0.68	0.23	0.80	-
4. ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	3.88	0.53	3.93	0.66	3.84	0.68	0.60	0.55	-
รวม	3.95	0.48	3.77	0.46	3.87	0.57	0.559	0.57	-

จากตารางที่ 17 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามประสพการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่าภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา

ภาวะผู้นำการของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ขนาดของสถานศึกษา						F	Sig.	คู่ที่ ต่างกัน
	เล็ก		กลาง		ใหญ่				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S.D			
1. ด้านการมีอิทธิพลอย่าง มีอุดมการณ์	4.00	0.49	3.88	0.64	4.00	0.78	.91	.41	-
2. ด้านการสร้างแรง บันดาลใจ	4.00	0.39	3.87	0.62	3.93	0.77	1.17	.28	-
3. ด้านการกระตุ้นทาง ปัญญา	3.85	0.36	3.77	0.62	3.90	0.80	.156	.21	-
4. ด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล	3.86	0.35	3.77	0.63	3.89	0.77	1.17	.31	-
รวม	3.93	0.34	3.83	0.58	3.94	0.74	1.31	.27	-

จากตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่าภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4

ตอนที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เกี่ยวกับการเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิ การศึกษา ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา โดยมีสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5-8 ดังปรากฏตารางที่ 19 – 22

ตารางที่ 19 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรเพศ

ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	เพศ				t	Sig
	ชาย		หญิง			
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.86	0.62	3.87	0.61	-0.13	.90
2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.75	0.79	3.78	0.62	0.44	.66
3. ด้านความมั่นคงและปลอดภัย	3.06	0.76	3.68	0.67	-7.46	.00
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.15	0.70	3.60	0.68	-5.59	.00
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.88	0.65	3.93	0.62	-6.18	.54
เฉลี่ยรวม	3.54	0.49	3.77	0.53	-3.79	.00

จากตารางที่ 19 ผลการเทียบเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามเพศ พบว่าภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความมั่นคงและปลอดภัยและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ครูที่เป็นเพศหญิงมีระดับขวัญและกำลังใจสูงกว่าครูเพศชาย ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 5

ตารางที่ 20 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษา

ระดับขวัญกำลังใจ ในการปฏิบัติงาน	วุฒិการศึกษา		สูงกว่าปริญญาตรี		t	sig
	ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี			
	$\bar{x}$	S. D	$\bar{x}$	S. D		
1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.88	.60	3.84	.66	.52	.61
2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	3.77	.66	3.78	.71	-.13	.90
3. ด้านความมั่นคงและปลอดภัย	3.51	.76	3.48	.75	.58	.73
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.46	.73	3.50	.63	.04	.64
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.92	.61	3.88	.72	.01	.63
เฉลี่ยรวม	3.71	.52	3.69	.53	.62	.85

จากตารางที่ 20 ผลการเทียบเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 6

ตารางที่ 21 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน

ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน									
ระดับขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	1-5 ปี		6-10 ปี		11 ปีขึ้นไป		F	Sig	คู่ที่แตกต่าง
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D	$\bar{x}$	S. D.			
1. ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	3.80	.62	3.91	.62	3.87	.58	.95	.39	-
2.ด้ ำ น โ อ ก ำ ส ก้าวหน้าในอาชีพ	3.70	.63	3.78	.69	3.82	.68	.82	.44	-
3.ด้านความมั่นคงและ ปลอดภัย	3.46	.74	3.47	.77	3.57	.74	.70	.50	-
4.ด้ ำ น เ จี น เ ตี อ น และสวัสดิการ	3.42	.65	3.45	.77	3.47	.71	.72	.49	-
5.ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	3.81	.60	3.96	.65	3.91	.62	1.57	.21	-
เฉลี่ยรวม	3.64	.51	3.72	.54	3.74	.53	.965	.38	-

จากตารางที่ 21 ผลการเทียบเปรียบเทียบระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า
ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 7

ตารางที่ 22 เปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา

ขนาดของสถานศึกษา									
ระดับขวัญกำลังใจใน การปฏิบัติงาน	ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง		ขนาดใหญ่				
	(1)		(2)		(3)				
	$\bar{x}$	S. D.	$\bar{x}$	S. D.	$\bar{x}$	S. D.	F	sig	คู่ที่แตกต่าง
1. ด้านสภาพแวดล้อม ในการทำงาน	3.52	.45	3.76	.59	4.07	.60	19.53	.00	(1,3)(2,3)
2. ด้านโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ	3.60	.59	3.73	.67	3.86	.72	2.73	.07	-
3. ด้านความมั่นคง และ ปลอดภัย	3.46	.53	3.47	.70	3.55	.85	.53	.59	-
4.ด้านเงินเดือน และ สวัสดิการ	3.43	.53	3.45	.70	3.50	.77	.29	.75	-
5.ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	3.56	.37	3.86	.61	4.06	.66	12.22	.00	(1,3)
เฉลี่ยรวม	3.51	.31	3.66	.52	3.81	.57	6.57	.00	(1,3) (2,3)

จากตารางที่ 22 เปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 โดยครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็กและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และเมื่อพิจารณารายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 3.81$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลาง ($\bar{x} = 3.66$) และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 3.81$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 4.07$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลาง ($\bar{x} = 3.76$) และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.52$) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 4.06$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.56$) ส่วนด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยมีสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา	ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
	ด้านสภาพแวดล้อมใน การทำงาน	ด้านโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพ	ด้านความมั่นคงและ ปลอดภัย	ด้านเงินเดือนและ สวัสดิการ	ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล	รวม
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	.52**	.63**	.31**	.34**	.57**	.60**
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	.55**	.68**	.32**	.32**	.59**	.62**
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	.58**	.72**	.40**	.40**	.59**	.68**
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	.56**	.76**	.36**	.39**	.61**	.67**
เฉลี่ยรวม	.59**	.74**	.36**	.38**	.63**	.68**

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 23 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมี

ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .68^{**}$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ ยกเว้นด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับมาก ($r = .74^{**}$) และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .63 - .74

เมื่อพิจารณาตามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .60^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .31 - .63

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .62^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .32 - .67

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .68^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .40 - .72

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .68^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .36 - .76



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บทนี้เป็นการสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งจะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการวิจัย สมมติฐานของการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อมูลเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป รายละเอียดจะกล่าวเป็นลำดับ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
2. เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา
3. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา
4. เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา
5. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

สมมติฐานการวิจัย

1. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน
2. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน
3. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

4. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แตกต่างกัน

5. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีเพศต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

6. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

7. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

8. ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ที่มีขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แตกต่างกัน

9. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีความสัมพันธ์กัน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 3,076 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 355 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ(Checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคอร์ท (Likert - list) เป็นคำถามปลายปิด มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบวิธีของลิเคิร์ท(Like Scale;อ้างถึงใน เชาวน์ อินโย,2543:204)มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีระดับขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 4 เป็นการหาค่าความสัมพันธ์ของแบบสอบถามระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยใช้การหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน(Pearson's product moment correlation coefficient)เป็นรายด้าน และนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในรูปความเรียง ซึ่งผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตามเกณฑ์(ชูศรี วงศ์รัตน์, 2553: 316) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 หมายความว่า ไม่มีความสัมพันธ์กัน

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.30 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31- 0.70 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71-1.00 หมายความว่า มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ทั้ง 3 เขต เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลในสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยส่งแบบสอบถามไปให้แก่ครูผู้สอนในสถานศึกษาหน่วยตัวอย่างด้วยตนเองโดยประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

3. ผู้วิจัยให้ผู้ตอบแบบสอบถามส่งแบบสอบถามกลับคืนมายังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการศึกษาประถมศึกษายะลา ซึ่งผู้วิจัยจะไปขอรับคืนด้วยตนเองโดยทำการเก็บในเดือน

มกราคม พ.ศ. 2557 ส่งแบบสอบถามไป 355 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 ได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 355 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100 เมื่อมาตรวจสอบความสมบูรณ์พบว่ามีความสมบูรณ์ทั้ง 355 ฉบับ คิดเป็น ร้อยละ 100

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแล้วนำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามระเบียบวิธีทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

2. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นรายชื่อและรายด้านของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

3. วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาภาพรวมและรายด้าน เพื่อหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และเพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เป็นรายชื่อและรายด้านของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

4. วิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์โดยวิธีการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ปีการศึกษา 2556 จำนวน 355 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 254 คน คิดเป็นร้อยละ 71.50 ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาที่ระดับปริญญาตรีจำนวน 287 คน คิดเป็นร้อยละ 80.80 และปฏิบัติงานอยู่ในสถานศึกษานานกลางจำนวน 163 คนคิดเป็นร้อยละ 45.90

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีรายละเอียดดังนี้

จากการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ รองลงมา ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

2.1 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาดในการบริหารงาน

2.2 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จ

2.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน

2.4 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รองลงมา ได้แก่ ผู้บริหารให้ความชื่นชมในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารยอมรับในความสามารถดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก มีรายละเอียดดังนี้

จากการวิจัย พบว่า ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และระดับปานกลาง 2 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล รองลงมา ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า

3.1 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ที่ตั้งของสถานศึกษามีความเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน รองลงมา ได้แก่ บรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ

3.2 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกในด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ส่งเสริมให้ท่านมีเกียรติมีชื่อเสียงหรือมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการศึกษาต่อหรือพัฒนาวิชาชีพและอาชีพของท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนและก้าวหน้าทัดเทียมสาขาอื่นๆ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุมสัมมนา ศึกษางานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3.3 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกในด้านความมั่นคงและปลอดภัยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 3 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ หน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง รองลงมา ได้แก่ ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและ

ทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ พื้นที่ในเขตบริการของโรงเรียนท่านมีโอกาสมากที่จะมีการก่อการร้าย

3.4 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลาในด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ข้อ และอยู่ในระดับปานกลาง 3 ข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับความสะดวกในการบริการด้านสวัสดิการจากหน่วยงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด เงินเดือนและสวัสดิการของท่านในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหน่วยงานราชการอื่น ๆ

3.5 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รองลงมา ได้แก่ ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ท่านได้รับความจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4. ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษาใน มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ ภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการกระตุ้นทางปัญญาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าเพศชาย

4.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษาพบว่า ครูที่มีวุฒิกศษ.ต่างกัน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

4.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5. ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ พบว่าภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านความมั่นคงและปลอดภัยและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่ครูเพศหญิงมีระดับขวัญและกำลังใจสูงกว่าครูเพศชายด้านความมั่นคงและปลอดภัยและด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ส่วนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ไม่แตกต่างกัน

5.2 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรวุฒิการศึกษาพบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5.3 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

5.4 ผลการวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 โดยครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางและครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลางมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และเมื่อพิจารณารายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดกลาง ($\bar{x} = 3.66$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.51$) และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 3.81$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.51$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 4.07$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลาง ($\bar{x} = 3.76$) และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.52$) และ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ด้วยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดกลาง ($\bar{x} = 3.86$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดเล็ก ($\bar{x} = 3.56$) และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดใหญ่ ($\bar{x} = 4.06$) มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาที่มีกลาง ($\bar{x} = 3.86$) ส่วนด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านเงินเดือนและสวัสดิการไม่แตกต่างกัน

6. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .68^{**}$) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 9 และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล พบว่า ภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ ยกเว้นด้าน โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งมีความสัมพันธ์ในระดับมาก ($r = .74^{**}$) และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .63 - .74

เมื่อพิจารณาตามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่า

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .60^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .31 - .63

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .62^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของ

ครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .32 - .67

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .68^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .40 - .72

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ($r = .68^{**}$) และพิจารณาตามขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในระดับปานกลางทุกคู่ และมีความสัมพันธ์ตั้งแต่ .36 - .76

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ได้ข้อค้นพบหลายประการสามารถนำมาอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ภาพรวมพบว่า อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ประภา อัครพงศ์พันธุ์ (2551 : 73) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 และพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ในทำนองเดียวกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชวนชิด รักเถาว์ (2551 : 88) ที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูและผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนา พันธุ์วิไล (2547 : 85) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาคาทอลิก ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและ

ครูผู้สอนสถานศึกษาคาทอลิก สังฆมณฑลอุบลราชธานี พบว่าโดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้สมพร จำปานิล (2550 : 70) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สุมาลี ละม่อม (2553 : 85) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลาเป็นผู้ที่ได้รับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีการทำงานเป็นทีม มีอุดมการณ์ในการทำงาน เป็นผู้เปลี่ยนแปลงทัศนคติความเชื่อและแรงจูงใจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของครูให้รับผิดชอบเอาใจใส่ในการทำงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับศรัทธา ของผู้ร่วมงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามเพื่อให้ผู้อื่นมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และสอดคล้องกับอาคม วัชรสง (2549 : 2) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ใครก็ได้ที่สามารถนำคนอื่นหรือกลุ่มโดยพฤติกรรมของเขามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นทำให้คนอื่นมีพฤติกรรมคล้อยตาม ตลอดทั้งการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร นอกจากนี้สิบลักษณ์ ไกรนรา (2550 : 12) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่าบทบาทสำคัญในองค์กร โดยใช้ความสามารถของตนในการโน้มน้าวให้ผู้อื่นปฏิบัติตามกิจกรรมหรือดำเนินงานด้วยความเต็มใจให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 1 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือผู้บริหารเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและมีการกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจนและผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550 : 95) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี ละม่อม (2553 : 86) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งมาจากบุคคลที่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องแสดงให้เห็นว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ตัดสินใจ

ในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ผู้บริหารไม่ควรใช้อำนาจในการปฏิบัติงานและสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการดำเนินงานและเป็นผู้ที่เห็นความสำคัญของคุณภาพการศึกษา

1.2 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 2 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงานผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงาน และวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550 : 65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงจูงใจอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550 : 96) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ส่งเสริมสนับสนุนให้ทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางาน รวมทั้งผู้บริหารมองเห็นโอกาสพร้อมทั้งปฏิบัติและส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีม ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เนื่องจากการเกิดแรงบันดาลใจที่จะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

1.3 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา ในด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 4 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ ผู้บริหารและผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ และนำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550 : 97) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550 : 65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา แจ้งข้อมูลข่าวสารความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานหาจุดเด่นและ

จุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน ส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียนและส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆมาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985 : 99) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงวิธีแก้ไขปัญหา โดยใช้ความคิดจินตนาการความเชื่อและค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดความรักรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ ใช้ความคิดก่อนที่จะลงมือทำ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญาให้สูงขึ้นอีกด้วย

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 3 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารให้ความชื่นชมในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yolk (1994 : 352) คือ การคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ไม่ใช่การยอมรับความต้องการของผู้ตามเท่านั้น แต่ยังช่วยกระตุ้นสนับสนุนและยกระดับความต้องการเหล่านั้นให้สูงขึ้น ผู้นำยังมีความพยายามที่จะพัฒนาประสิทธิภาพผู้ตามให้ไปไกลกว่าเดิม เช่นการมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพิ่มความรับผิดชอบที่มากขึ้น สร้างความมั่นใจในสิ่งที่ผู้ตามจะทำนอกเหนือจากที่คาดหวัง เพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของสมพร จำปา นิล (2550 : 97)พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขตด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550 : 65) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานทุกคนและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ยอมรับในความสามารถ และดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังปัญหา เรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานทุกคนอย่างตั้งใจมีการแนะนำวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ร่วมงาน พร้อมทั้งรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อศึกษาระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ผลการวิจัยพบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของอภิรักษ์ ขุนยาบี (2553 : 87) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะความไม่สงบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสมควร นันตระกูล (2548 : 90) ได้ทำการศึกษาวิจัยขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเขตการศึกษา 10 ผลการศึกษาวินิจฉัยพบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประดิษฐ์ วิลาวสัย (2547 : 76) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวินิจฉัยโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของรอมือลี มัสกอต (2551 : 67) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัย เกียรติพันธ์ หนูทอง (2549 : 88) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่าบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และพระราชบัญญัติเงินเดือนเงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่กำหนดให้ตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นตำแหน่งที่มีวิทยฐานะและสามารถก้าวหน้าได้ถึงวิทยฐานะเชี่ยวชาญพิเศษ มีบัญชีเงินเดือน เงินวิทยฐานะ และเงินประจำตำแหน่งเป็นของตนเอง ทำให้สามารถกำหนดเงินเดือน เงินวิทยฐานะ เงินประจำตำแหน่งเหมาะสมสอดคล้องและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 และฉบับที่ 2553 ที่ต้องการให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีกฎหมายว่าด้วยเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ หรือประโยชน์เกื้อกูลเพื่อให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีรายได้เพียงพอ เหมาะสมกับฐานะทางสังคมและวิชาชีพของตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ 2548 : 15) การปฏิรูประบบการบริหารจัดการโดยยกฐานะให้สถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคล รวมทั้งมีการกระจายอำนาจในด้านการบริการจัดการให้แก่สถานศึกษามากขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน มีประเด็นที่จะนำมาอภิปรายดังนี้

2.1 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขตในด้านสภาพแวดล้อม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 2 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือที่ตั้งของสถานศึกษามีความเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษาของท่านเป็นมิตรและเป็นกันเองและสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของท่านช่วยส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานได้เต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรักษ์ ขุนยาภิ (2553 : 87) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะความไม่สงบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย เพือกสีทอง (2554 : 128) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านสภาพแวดล้อมอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากสถานศึกษามีความพร้อมในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น อาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ วัสดุอุปกรณ์อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน ภาระงานและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา ที่ตั้งของสถานศึกษามีความเหมาะสม สำหรับการปฏิบัติงาน และ บรรยากาศในการทำงานมีความเป็นมิตรและเป็นกันเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนส่งเสริมให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานได้เต็มที่ ได้เต็มศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับบุญสืบ มะปรางหวาน (2547 : 27) ได้กล่าวไว้ว่าด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของครูที่ให้อุปกรณ์ปฏิบัติงานตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง ประกอบด้วยเงื่อนไขการจ้างหรือการทำงาน สภาพที่เอื้ออำนวยให้พนักงานปฏิบัติงานได้ดี ซึ่งเกี่ยวกับอาคารสถานที่ การคมนาคม การสาธารณูปโภค เครื่องอำนวยความสะดวกต่างๆ และมีความปลอดภัยให้พนักงาน ถือเป็นกำลังใจในการทำงานของพนักงานมากขึ้น สภาพการทำงานมีหลักการของการทำงานเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของกิจการของพนักงานทุกระดับ รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ผู้บังคับบัญชาต้องทำให้ทุกคนในกลุ่มมีความกระตือรือร้นเกิดความรู้สึกชอบในงานที่ตนรับผิดชอบ เก็บข้อมูลศึกษาว่าพนักงานมีความเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ซึ่งการทำงานทุกอย่างต้องทำให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นและเกิดความชำนาญและทำงานด้วยความเต็มใจเกิดปัญหาต้องรีบแก้ไข พนักงานทุกคนจะต้องสร้างผลงานและต้องมีการศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ความสำคัญของสภาพการทำงาน ผู้นำจะต้องจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงานตามความถนัด ความรู้และความถนัดของผู้ปฏิบัติงาน การทำงานจะต้องทำงานด้วยความตั้งใจจริงมีความรู้ประสบการณ์ มีใจรักงาน ไม่ปล่อยปละละเลยเรื่องสภาพการทำงาน

2.2 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเขตในด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 2 โดย

เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ งานที่ทำอยู่ในขณะนี้ส่งเสริมให้ท่านมีเกียรติมีชื่อเสียง หรือมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการศึกษาต่อหรือพัฒนาวิชาชีพและอาชีพของท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนและก้าวหน้าทัดเทียมสาขาอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของเกียรติพันธ์ หนูทอง (2549 : 88) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ขบวนการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า บุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี มีขบวนการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรักษ์ ขุนยาปี (2553 : 87) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะความไม่สงบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีขบวนการปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากอาชีพครูเป็นอาชีพที่มีความก้าวหน้ามีความมั่นคงในชีวิตสามารถสร้างชื่อเสียงให้กับตัวเอง เป็นอาชีพที่มีการเลื่อนตำแหน่ง เป็นที่เคารพนับถือของสังคม เป็นอาชีพที่มีความภาคภูมิใจในชีวิตซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ ในขั้นที่ 4 คือ มนุษย์มีความต้องการทางด้านเกียรติยศและชื่อเสียง

2.3 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลาในด้านความมั่นคงและปลอดภัย ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในลำดับที่ 4 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ หน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและทรัพย์สินในขณะที่ปฏิบัติงาน และท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปัทมรัตน์ หนูทอง (2550:ง) ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนเทศบาลเมืองปัตตานี พบว่า ด้าน ความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรักษ์ ขุนยาปี (2553 : 87) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะความไม่สงบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีขบวนการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของรอมือลี มัสกอตอ (2551 : 68) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 พบว่า ด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูรีนา คลานุรักษ์ (2547 : 89) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 โดยภาพรวมมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินพบว่าโดยภาพรวมอยู่ระดับ ปานกลาง

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากพื้นที่ในเขตบริการของสถานศึกษาส่วนใหญ่อยู่ในพื้นที่ที่มีการก่อการณ์ร้าย ขณะเดินทางไปสถานศึกษาต้องมีการบริการของทหาร ซึ่งแสดงว่าไม่มีความปลอดภัยในการเดินทาง มีความเสี่ยงในการเดินทาง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ในขั้นที่ 2 คือมนุษย์มีความต้องการความมั่นคงปลอดภัย

2.4 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลาในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และอยู่ในลำดับที่ 5 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน ท่านได้รับความสะดวกในการบริการด้านสวัสดิการจากหน่วยงาน และค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน สอดคล้องกับงานวิจัยของอาหามะ อายุ (2549 : 112) ขวัญกำลังใจของข้าราชการครูโรงเรียนประถมศึกษาในอำเภอหรือเกาะ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ด้านความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของรอมือลี มัสกอตอ (2551 : 70) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 ในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภิรักษ์ ขุนยาบี (2553 : 87) ได้ศึกษาเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในสภาวะความไม่สงบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา ผลการศึกษาพบว่าระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา มีขวัญการปฏิบัติงานในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากคุณครูผู้สอนมีรายได้ที่ไม่เพียงพอกับสภาพการณ์ในปัจจุบันไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย และสวัสดิการที่ทางรัฐบาลได้จัดให้ ค่าตอบแทนต่างๆเบิกได้ล่าช้า ส่งผลให้ไม่สามารถแก้ปัญหาความเดือดร้อนในด้านการเงินได้ทันกับเหตุการณ์ในปัจจุบัน บางครั้งต้องมีการปฏิบัติงานนอกหน่วยงาน มีการอบรม ครูผู้สอนเมื่อไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณอย่างเพียงพอ ทำให้ครูผู้สอนเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ขาดงาน หลบงาน หมกตำลึงใจในการทำงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพทางการศึกษาลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของต่วนโรสนา โต๊ะนิเต (2550 : 3) ได้กล่าวว่าการขาดขวัญและกำลังใจการปฏิบัติงานทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาขาดความกระตือรือร้น ขาดความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลกระทบโดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา

2.5 ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลาในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลบุคคล ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และอยู่ในลำดับที่ 1 โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน และท่านได้รับ

คำปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของสมหมาย เพ็ญศรีทอง (2554 : 127) ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 พบว่าระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิรัฐ ขุนยาบี (2552 : 76) ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะความไม่สงบ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอยู่ในระดับมาก

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากครูผู้สอนในสถานศึกษาได้รับความจริงใจจากผู้บริหารสถานศึกษาและเพื่อนร่วมงาน ครูทุกคนมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความร่วมมือ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีอหยาตย์ไมตรีต่อกัน มีการดูแลเอาใจใส่กัน สามารถที่จะปรึกษาหารือกัน มีอะไรก็ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่อิจฉาซึ่งกันและกัน มีการแบ่งงานกัน ทำงานตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัด ทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับบุญสืบ มะปรางหวาน (2547 : 28) ได้กล่าวไว้ว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความรู้สึกของครูในความเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงาน การดูแลเอาใจใส่ การให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลเอื้อเฟื้อต่อกัน มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป ในการทำงานแต่ละครั้ง องค์การต้องมีหลักการ มีวัตถุประสงค์ในการรวมกลุ่มบุคคลให้มาทำงานร่วมกันด้วยความสามัคคี มีคุณภาพ จะต้องอาศัยปัจจัยเพื่อเป็นตัวเชื่อมกลุ่มบุคคลให้ทำงานร่วมกัน องค์การต้องวางระเบียบ แบบแผน กฎเกณฑ์ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์การที่มีการทำงานร่วมกันให้เป็นระบบ มีการแบ่งงานกัน ทำงานตามความรู้ความสามารถ ตามความถนัด มีกฎระเบียบเพื่อให้พนักงานดำเนินงานไปในแนวทางเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคลอื่นที่ต้องทำงานร่วมกัน เป็นสิ่งที่ทำให้เราทำงานได้สะดวก และสำเร็จตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของสถานศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศพบว่า ภาพรวมไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเดือน กมลมาลย์ (2552 : 123-125) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีที่มีเพศต่างกัน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงเป็นผู้ที่มีความรู้ มีการศึกษา มีความสามารถ มีการพัฒนาฝีมืออบรมต่างๆทำให้มีวุฒิภาวะและความคิดเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาลำดับงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงโตทอง (2550 : 65) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของประภา อัครพงศ์พันธุ์ (2551 : 73) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต 2 ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเอมิเรีย อาหามะ (2551 : 83) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอำเภอเวียง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 2 พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่จำแนกตามวุฒิการศึกษาของครูในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาในระดับที่ต่างกัน มีการรับรู้ มุมมอง หรือแนวคิด ทัศนคติที่เหมือนกัน ซึ่งภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะเป็นอย่างไรนั้นไม่ขึ้นอยู่กับวุฒิการศึกษา แต่จะขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าได้มีการสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ใหม่ๆ ผู้บริหารมีความสนใจในวิชาชีพ มีการสนใจหาความรู้ใหม่ๆ ศึกษาทฤษฎะเบี่ยง ข้อบังคับต่างๆ ปรับปรุงตัวเองอยู่ตลอดเวลา เฉลียวฉลาดเป็นที่ยอมรับของร่วมงาน สร้างค่านิยมในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนให้ครูผู้สอนมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3.3 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของณัฐมานันท์ เรือนคาหลวง (2551 : 98 - 100) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี ที่มีประสบการณ์การปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีประสบการณ์การปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นตรงกันเพราะว่าครูได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องด้วยวิธีการที่หลากหลายมีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นมีการเข้ารับการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้ชุดอบรมด้วยตนเอง การศึกษาดูงานซึ่งการได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทำให้มีทักษะและประสบการณ์ มีทัศนคติที่ดีในการทำงานทำให้ครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นที่ตรงกัน

3.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ โดยจำแนกตามขนาดของสถานศึกษาพบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของสมพร จำปานิล (2550 : 98) พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามขนาดของสถานศึกษามี ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับสุรชิน วิเศษลา (2551 : 74) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่น เขต 4 พบว่าข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันเป็นยุคของการปฏิรูปการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาทุกขนาดต่างให้ความสำคัญกับการศึกษาและมุ่งบริหารสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผลตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ โดยที่ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระจายความรับผิดชอบอย่างเป็นธรรมไปสู่ผู้ได้บังคับบัญชาในหน่วยงานของตนเองให้สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงาน ทำให้โรงเรียนมีความคล่องตัวและทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ มีวิสัยทัศน์การบริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถ เกลี้ยกล่อมเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน สร้างค่านิยมในการทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีมแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ มีการส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเองตามศักยภาพมีการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานมีขวัญและกำลังใจพร้อมที่จะทำงานและพัฒนาตนเองและนำความรู้มาพัฒนานักเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเปรียบเทียบขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรดิตถ์ จำแนกตามตัวแปร เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดของโรงเรียน

4.1 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามตัวแปรเพศพบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และสอดคล้องกับทวนโรนา โตะนิเต (2550 : 3-4) ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 1 พบว่าขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู เขตพื้นที่การศึกษายะลาที่มีเพศต่างกัน มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูปฏิบัติงานที่เป็นเพศหญิงส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย จึงทำให้ผู้บังคับบัญชามีความไว้วางใจ ทำให้ครูที่ปฏิบัติงานที่เป็นเพศหญิงมีโอกาสได้รับขึ้นคุณความดีมากกว่าครูที่ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย ส่งผลให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูที่ปฏิบัติงานที่เป็นเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อขวัญและกำลังใจสูงกว่าครูที่ปฏิบัติงานที่เป็นเพศชาย

4.2 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของทวนโรนา โตะนิเต (2550 : 4) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 พบว่าขวัญกำลังใจของครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่จะมาเป็นครูผู้สอนนั้นวุฒิแรกที่มีการรับสมัคร คือวุฒิปริญญาตรี ซึ่งทุกคนที่มาเป็นครูต้องผ่านวุฒินี้ นอกจากนี้ผู้บริหารยังให้การสนับสนุนให้ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าได้มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และหาประสบการณ์ใหม่ๆ จึงทำให้ครูผู้สอนที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

4.3 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา โดยจำแนกตามประสบการณ์ พบว่า ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่ตรงกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของนันทเดช รามศรี (2548 : 116) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในอำเภอยะหา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาเขต 2 พบว่าขวัญกำลังใจของข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในอำเภอยะหา ที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าครูที่มีประสบการณ์ปฏิบัติการสอนมีความคิดเห็นและทัศนคติที่เหมือนกัน เพราะว่าครูผู้สอนส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ หรืออยู่ในอำเภอที่ใกล้เคียง มีบ้านพักที่อยู่อาศัยอยู่ในบริเวณโรงเรียน หรือใกล้เคียงกัน ทำให้ครูผู้สอนมีความรู้สึก มีความคุ้นเคยกับวิถีชีวิตที่ตรงกัน

4.4 ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยะลา โดยจำแนกขนาดของสถานศึกษา พบว่า ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ.01 ซึ่ง สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของประดิษฐ์ วิลาวัลย์ (2547 : 76) ได้ทำการศึกษาวิจัย ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ข้าราชการครูในโรงเรียน ประถมศึกษา สำนักงานการศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาด ต่างกัน มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ภาพรวมแตกต่าง

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่า สถานศึกษานขนาดเล็ก ส่วนใหญ่จะตั้งอยู่ใน พื้นที่ทุรกันดาร ห่างไกลจากผู้คน ห่างไกลจากตัวเมือง อยู่บนเขา การเดินทางไม่ค่อยสะดวก มีความ เสี่ยงมากกว่าสถานศึกษานขนาดกลางและขนาดใหญ่ ที่ส่วนใหญ่ส่วนศึกษาเหล่านั้นจะตั้งอยู่ในตัวเมือง ชานเมือง ซึ่งมีความเสี่ยงน้อยกว่า มีความปลอดภัยกว่า การเดินทางสะดวกกว่า

วัตถุประสงค์ข้อที่ 5 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษายะลา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา พบว่าภาพรวมมี ความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง($r = .632^{**}$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย เผือกสีทอง (2554:131) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษา มัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ.05

ผลการวิจัยที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกหรือแต่งตั้งมาจาก บุคคลที่มีคุณภาพ ส่วนใหญ่อยู่ในวัยทำงาน มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต้องแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้ที่ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการบริหารงาน แสดงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน ตัดสินใจในการ บริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรมจริยธรรมและหลักนิติธรรม ผู้บริหารไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ยอมรับในความคิดเห็นของร่วมงาน ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติงานและมีการวางแผนการดำเนินงานและเป็นผู้ที่เห็น ความสำคัญของคุณภาพการศึกษา นอกจากนี้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2545 ยังได้กำหนดให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล มีเจตนาธรรมเพื่อให้สถานศึกษามี

อิสระ มีความคล่องตัว สามารถบริหารได้อย่างสะดวกรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ตามหลักการกระจายอำนาจการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผู้บริหารมีอำนาจในการบริหารมากขึ้นภายใต้กรอบกฎหมาย ทางการเงิน วิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หาวิธีการให้ขวัญและกำลังใจให้แก่ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา จึงส่งผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เนื่องจากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.1.1 ผู้บริหารควรพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นกันเอง

1.1.2 ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ เฉลียวฉลาดการบริหารงาน เพื่อเมื่อครูผู้สอนมีปัญหาสามารถที่จะให้คำปรึกษา ให้คำแนะนำต่างๆ

1.1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาควรยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน เพื่อที่ผู้ร่วมงานสามารถที่จะเสนอความคิดเห็นต่างๆ ได้ ทำให้งานประสบความสำเร็จ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงาน

1.2.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการพัฒนางานให้สำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

1.2.3 ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างค่านิยมในการทำงานโดยการให้ผู้ร่วมงานคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา

เนื่องจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาในด้านนี้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด จึงจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเน้นหนักในด้านนี้เป็นพิเศษ ดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของสถานศึกษาเพื่อ
พัฒนางาน

1.3.2 ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่
หลากหลาย

1.3.3 ผู้บริหารและผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.4.1 ผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละ
บุคคล

1.4.2 ผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล

1.4.3 ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอ
ภาค

เนื่องจากผลการศึกษาพบว่า ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลาพบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา 3 ด้านอยู่ในระดับมาก แต่ผู้บริหารควรเพิ่มระดับการปฏิบัติให้มากขึ้นดังนี้ยะลา

1.5 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน

1.5.1 สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการ
จัดการ

1.5.2 ท่านมีภาระงานและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับสภาพและ
บริบทของสถานศึกษา

1.5.3 สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง และอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี

1.6 ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ

1.6.1 ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่องและ
สม่ำเสมอ

1.6.2 ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพทันต่อ
เหตุการณ์เสมอ

1.6.3 ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น

1.7 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.7.1 ท่านได้รับความจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

1.7.2 ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่

1.7.3 ท่านพอใจกับอัตราค่าจ้างไม่ตรงของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
 สำหรับด้านความมั่นคงและปลอดภัย และด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลางจึงจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญยิ่งขึ้นดังนี้

1.8 ด้านความมั่นคงและปลอดภัย

1.8.1 พื้นที่ในเขตบริการของโรงเรียนท่าน มีโอกาสมากที่จะมีการก่อการร้าย
 1.8.2 ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัย ทั้งทางร่างกายและทรัพย์สินในการเดินทางไปปฏิบัติงาน
 1.8.3 ถ้าได้รับอันตรายจากเหตุการณ์ไม่สงบท่านจะได้รับการช่วยเหลืออย่างดีจากทางราชการ

1.9 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

1.9.1 เงินเดือนและสวัสดิการของท่าน ในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหน่วยงานราชการอื่น ๆ
 1.9.2 ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
 1.9.3 เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอและเหมาะสมแล้ว

2. ข้อเสนอแนะในการทำการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในรูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อจะได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์และครบถ้วนมากขึ้น
 2.2 ควรศึกษาวิจัยประเมินผล หรือติดตามผลในเรื่องเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา ทุกปี เพื่อปรับปรุงและแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นและมีการพัฒนาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มากขึ้น
 2.3 ควรศึกษา โครงสร้าง องค์ประกอบและปัจจัยอื่นๆที่ส่งผลกระทบต่อระดับภาวะผู้นำกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน เพื่อให้การวิจัยในครั้งต่อไปได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของ ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา .
- เกริกชัย เกิดเสม. (2547). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เกียรติพันธ์ หนูทอง. (2549). ขวัญการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปัตตานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- โกเมธ พิมพ์เป้าธรรม. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1-5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ขนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550). การพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- จารุพงศ์ พลเดช. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. [Online]. เข้าถึงได้จาก: http://www.lopburi.go.th/governnor/book_january_51/leader.doc (2556, มกราคม 20).
- จินดา วงศ์อำมาตย์. (2550). ภาวะผู้นำร่วมสมัยในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏลพบุรี.
- จีระนันท์ บรรจงภาค. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- ชวนจิต รักเถาว์. (2552). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครู และผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในจังหวัดปัตตานี**. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชรรัตน์ จินขาวำ. (2547). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3**. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูรีนา กลานุรักษ์. (2547). **ขวัญและกำลังใจของครูในการปฏิบัติงาน**. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐณันท์ เรือนคาหลวง. (2551). **พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครู และคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏเทพสตรี
- ณรรธราช เมืองสุข. (2555). **ปัญหาการศึกษาชายแดนใต้กับ “โจทย์” ที่ยังตีไม่แตก**. [Online]. เข้าถึงได้จาก : <http://www.voicepeace.org> (2556, พฤษภาคม 15)
- ณัฐพันธ์ เจริญนนท์. (2546). **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร**. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท.
- ต่วนโรสนา ไช้ณีเต. (2550). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาสร้างเสริมสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
- ถาวร ศรีแก้ว. (2549). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาระดับประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 3**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ทองใบ สุดซารี. (2544). **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทะนงศักดิ์ เนื่องยาว. (2551). **คุณลักษณะผู้นำ**. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.oknation.net/blog/Chimdee2008/01/27/entry-1> (2556, มกราคม 25).
- ธวัช บุญยมนิ. (2550). **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

- นเดช รามศรี. (2548). การศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการครูที่ปฏิบัติหน้าที่ในอำเภอยะหา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลาเขต 2 . วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นิตยา. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
[Online].เข้าถึงได้จาก : <http://nittaya111.wordpress.com> . (2556 มีนาคม 5).
- นิตย์ สัมมาพันธ์.(2547). ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศกรุงเทพมหานคร
: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด
- บัญชา สมบุญ. (2547). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู-อาจารย์ผู้ปฏิบัติหน้าที่อาจารย์
ฝ่ายปกครองโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา กลุ่มโรงเรียนที่ 3 สวนหลวง ร.9
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญสืบ มะปรางหวาน. (2547). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน
มัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประดิษฐ์ วิลาวัลย์. (2547). ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียน
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี
วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ประภา อัครพงศ์พันธุ์. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะ
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปัตตานี เขต2.สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2547). จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อเสรีกรุงเทพฯ.
- ปิยนาด บุญนาค. (2546). นโยบายการปกครองของรัฐบาลต่อชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดน
ภาคใต้ (พ.ศ. 2475 - 2516). กรุงเทพฯ : โครงการเผยแพร่ผลงานวิชาการ
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักท์.
- พระพรหม คุณากรณ์. (2551). ภาวะผู้นำ. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.manager.co.th/Local/Viewnews.aspx?> (2555,มกราคม 10).

พรรณี แดงเครือ. (2549). พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1.วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.

พันธุ์เทพ ใจคำ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของ
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา สำนักงานบัณฑิตศึกษา สถาบันราชภัฏเลย.

พิชัย เสี่ยงมจิตต์. (2545). ทักษะการเป็นผู้นำ. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

_____. (2548). ทักษะการเป็นผู้นำ(เอกสารประกอบการสอน เรื่องทักษะการเป็นผู้นำ).
อุบลราชธานี : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

_____. (2552). การประกันคุณภาพการศึกษา(เอกสารประกอบการสอน). อุบลราชธานี: คณะ
ครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

แพรภัทร ยอดแก้ว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง [Online]. เข้าถึงได้จาก
: <http://www.gotoknow.org/user/praepat/profile/> (2556, มีนาคม 3)

ภิญโญ สาร. (2526). การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิชย์

มณฑล ถาวรยิ่ง. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับคุณภาพผู้เรียน
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. วิทยานิพนธ์
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

ขงยุทธ รุ่งแจ้ง. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. [Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.learners.in.th/blog/post/209944> (2556, ธันวาคม 2).

รอมลี มัสกอดอ. (2551). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษายะลา เขต 2. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

รัตนา พันธุ์วิไล. (2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่สอดคล้องตามความคิดเห็นขอ
ผู้บริหารและครูผู้สอนสถานศึกษาที่สอดคล้องตามผลสัมฤทธิ์. วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
อุบลราชธานี.

วันชัย มีชาติ. (2548). พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พรินท์

วิชัย โสสุวรรณจินดา. (2546). หัวหน้างานพันธุ์แท้. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น).

ศึกษานิเทศการ,กระทรวง.(2550 ก). คู่มือผู้เข้ารับการพัฒนาหลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจาย

อำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู

คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.

สมควร นันตระกูล. (2548).ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล

โรงเรียนในสังกัดเขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

สมคิด กลับดี. (2549). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา

ชลบุรี เขต 1 วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.

สมพร จำปานิ. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของข้าราชการครู

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

สมหมาย เพือกสีทอง. (2554).ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ

ความพึงพอใจในการทำงานของครูในสถานศึกษามัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 18. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ

บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์

สราญรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอำเภอ

วังสะพุง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2.สารนิพนธ์ศึกษาศาสตร

มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์

สุชาติ บำรุงสุข. (2550).วิกฤติได้รู้ด้วยยุทธศาสตร์และปัญญา กรุงเทพฯ:ร่วมด้วยช่วยกัน.

สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็น

ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษเขต4. วิทยานิพนธ์

ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย

ราชภัฏอุบลราชธานี.

สุรชิน วิเศษลา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขอนแก่น เขต 4.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต

วิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

- สุวณิ ตีระณะ. (2545) . **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนใน
จังหวัดนครปฐม.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.**
- สุเทพ พงศรีวัฒน์. (2548) . **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ:ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.
พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.**
- สืบศักดิ์ ไกรนรา. (2550). **พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามความคิดเห็นของครูใน
โรงเรียนจังหวัดปัตตานี . สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.**
- โสภณ ภูเก้าด้วน. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.**
[Online]. เข้าถึงได้จาก:<http://www.gotoknow.Org/blogs/post/10888>
(2556,พฤศจิกายน 2).
- สำนักบริการข้อมูลและสารสนเทศ. (2555). **ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม.**
[Online]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=1928.0>
(Vroom ‘s Expectancy Theory ,2556 มีนาคม 5)
- เสาวลักษณ์ ภูสมหมาย .(2550). **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของ
บุคลากร ประจำการในสถาบันที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
จังหวัดอุบลราชธานี นครปฐม.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.**
- อภิรัฐ ขุนยาปี. (2553).**ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาในภาวะความ
ไม่สงบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายะลา . วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.**
- อาคม วัดไธสง. (2547). **หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่2. สงขลา : มหาวิทยาลัย
ทักษิณ.**
- เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา. (2549). **แนวทางด้านนโยบายในการแก้ไขปัญหาใน สามจังหวัดชายแดน
ภาคใต้. กรุงเทพฯ : สำนักงานพัฒนานโยบายสาธารณะ.**
- เอกชัย ปานัน. (2551).**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา อำเภอยะรัง สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาเชียงใหม่ เขต3 การค้นคว้าแบบอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่**

เอมีเรีย อาหามะ.(2551). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนะของครูอำเภอเวียง
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 2.สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ภาษาอังกฤษ

- Baldygo ,R.S. (2003).“Cascading of Transformational Leadership in America Community Colleges,” **Dissertation Abstracts International.**
- Bass,B.M.(1985) . **Leadership & Performance Beyond Experimentations.** New York: Free Press.
- Bass ,B.M.Avolio,B.J.(1990).The Implications of Transformational and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. **Research in Organizational Change and Development,4,231-272.**
- Bruch,H. and Walter F.(2007).”Leadership in Context : Investigating Hierarchical Impact on Transformational Leadership,; **Leadership & Organization Development Journal.**
- Burns,J.M. (1978). **Leadership.** New York : Harper and Rows.
- Burns,B.A.(2006).**Canadian Journal of Educational Administration and Policy.**1-24.
- Certo,S. C. (1994). **Modern Management.** New York : Prentice Hall.
- Cliff, G. H. (2003). **Management Style in a Large City Police Department and Its Effect on the Morale of Front Line Officers: The Case of Detroit (Michigan).** Ph.D. Dissertation, Wayne State University.
- Jarnagin, K. R. .(2004). **Leadership Behaviors in High School Principals : Traits and Action that Affect Teacher Morale.** Ed.D. Dissertation. East Tennessee State University.
- Kuhnet ,K.W.,& Lewis,P. (1987).**Transformational and Transformational Leadership : A Constructive/Developmental Analysis, The Academy of Management Review,12,648-656.Retrieved, 2008.**
- Luther K Jr.(2007). **Leadership & Organization Development Journal.**
- Mc Guire and Hutching. (2007). “Portrait of a transformational Leader : The Legacy of Dr. Martin Luther king Jr,” **Leadership& Organization Development Journal.**:154-166.

McNitt, W. D . (2003). **An Analysis of Urban Elementary School Teacher Morale and School Performance: Implications for Leadership.** Ed.D. Dissertation. Saint Louis University.

Schermerhorn. (2002). **Management** .7th ed. New York : John Wiley & Son.

Schermerhorn, J. R, James, G. Hunt and Richard N. Osborn. (2005). **Organization Behavior**. 9th ed. New .

Sparks J. R. and J. A. Schenk. (2001). "Explanation the effect of transformational Leadership: an Investigation of the effect of higher-order. Motives in Multilevel Marketing Organization, **Journal of Organization Behavior** : 849-869.

Tucker. (1990). "**Higher Education Leadership: transformational as a Predictor of Satisfaction Effectiveness, and extra Effort**" Ph.D. Dissertation, University of New Orleans. Dissertation, (CD-ROM) 52(3)

Vroom, V. H. (1976). **Handbook of Industrial and Organization Psychology**. Chicago. : Randnally.

Yukl G. A. (1994). **Leadership in Organizations**. 3th ed : Prentice-Hall.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

1. สถิติที่ใช้ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย

1.1 คำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งมีสูตรในการคำนวณดังนี้

$$IOC = \frac{\sum X}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์

$\sum X$ แทน ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
 N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

1.2 การหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ใช้สูตร (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 200)

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right\}$$

เมื่อ α แทน ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
 n แทน จำนวนข้อของเครื่องมือวัด
 S_i^2 แทน คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
 S_t^2 แทน คะแนนความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 คำนวณค่าร้อยละ (Percentage) จากสูตร

$$\text{ร้อยละของรายการใด} = \frac{\text{ความถี่ของรายการนั้น} \times 100}{\text{ความถี่ทั้งหมด}}$$

2.2 หาค่าเฉลี่ย (Mean) โดยใช้สูตร (Norussis,1990 : B - 86)

$$\bar{X} = \frac{\Sigma X}{n}$$

เมื่อ $\bar{X}$ แทน คะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
 ΣX แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด
 n แทน จำนวนข้อมูล

2.3 คำนวณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยใช้สูตร (Norussis,1990 : B - 86)

$$SD = \sqrt{\frac{N\Sigma X^2 - (\Sigma x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 ΣX^2 แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
 $(\Sigma X)^2$ แทน ผลรวมคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
 N แทน จำนวนผู้ข้อมูล

2.4 การทดสอบค่าที (t-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มี 2 กลุ่ม (อ้างอิงใน ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ, 2538 : 102) กรณีความแปรปรวนของประชากรไม่เท่ากัน ($\sigma_1^2 \neq \sigma_2^2$)
 ใช้สูตร $t = \text{Separate Variance}$ ดังนี้

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{S_1^2 + S_2^2}{n_1 + n_2}}}$$

$$\text{โดย } df = \frac{\left[\frac{S_1^2}{n_1} + \frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}{\left[\frac{S_1^2}{n_1} \right]^2 + \left[\frac{S_2^2}{n_2} \right]^2}$$

2.5 การทดสอบเอฟ (F-test) เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มขึ้นไป โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs.1982 : 261)

$$F = \frac{MS_h}{MS_w} \cdot df = k - 1, n - k$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของเอฟ
	MS_h	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	k	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา
	n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.6 การเปรียบเทียบพหุคูณ เมื่อพบว่ามีค่าเฉลี่ยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยใช้วิธีการของเชฟเฟ (Sheffe's Test) ใช้สูตร (Hinkle, Wiersma and Jurs, 1982:266) ดังต่อไปนี้

$$F = \frac{\overline{X}_1 - \overline{X}_2}{MS_w \left\{ \frac{1}{n_i} + \frac{1}{n_j} \right\} (K - 1)}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าสถิติในการแจกแจงแบบเอฟ
	$\overline{X}_1, \overline{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	MS_w	แทน	ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม
	n_i, n_j	แทน	ขนาดของข้อมูลกลุ่มตัวอย่างที่นำมาเปรียบเทียบ
	K	แทน	จำนวนกลุ่มที่ศึกษา

2.7 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (correlation Coefficient) ใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson; อ้างถึงในพวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2538 : 144)

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ	r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
	N	แทน	จำนวนคู่ของข้อมูล
	$\sum X$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X
	$\sum Y$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y
	$\sum X^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum Y^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด Y แต่ละตัวยกกำลังสอง
	$\sum XY$	แทน	ผลรวมของคะแนนชุด X กับ Y



ภาคผนวก ข

คำ IOC ในการวิจัย

ค่า IOC ในการวิจัย

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ เรื่อง ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์								
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ								
12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC ในการวิจัย

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ เรื่อง ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา(ต่อ)

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา								
23	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล								
29	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC ในการวิจัย

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ เรื่อง ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา(ต่อ)

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม $\sum R$	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน								
1	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ								
10	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
ด้านความมั่นคงและปลอดภัย								
17	+1	+1	+1	+1	+1+1	+5	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้

ค่า IOC ในการวิจัย

ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับ เรื่อง ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา(ต่อ)

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					ผลรวม ΣR	IOC	แปลผล
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5			
ด้านความมั่นคงและปลอดภัย(ต่อ)								
22	+1	-1	+1	+1	+1	+4	0.8	ใช้ได้
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ								
23	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
26	+1	-1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล								
30	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	+5	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ผู้วิจัย

นางสาวมาลี เต๊ะ ปิมา

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

.....

คำชี้แจง :

1. แบบสอบถามชุดนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ
 - ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 40 ข้อ
 - ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 35 ข้อ
2. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นครูที่ปฏิบัติงานในจังหวัดยะลา
3. ขอความกรุณาท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและด้วยความจริงเพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัย คำตอบของท่านจะเก็บเป็นความลับ และไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด เพราะจะนำเสนอผลในภาพรวมเท่านั้น

ขอขอบพระคุณอย่างสูงในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวมาชีเต๊ะ บีมา

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

ตอนที่ 1

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพและสถานที่ปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง () หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพและสถานที่ปฏิบัติงานของท่านตามความเป็นจริง ดังนี้

1. เพศ ประกอบด้วย
 - () ชาย
 - () หญิง
2. วุฒิการศึกษา ประกอบด้วย
 - () ปริญญาตรี
 - () สูงกว่าปริญญาตรี
3. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย
 - () 1 - 5 ปี
 - () 6 - 10 ปี
 - () 11 ปีขึ้นไป
4. ขนาดของโรงเรียน ประกอบด้วย
 - () ขนาดเล็ก นักเรียน จำนวน 1-120 คน
 - () ขนาดกลาง นักเรียน จำนวน 121-300 คน
 - () ขนาดใหญ่ นักเรียน จำนวน 301 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามด้วยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตรงกับความเห็นของท่านตามระดับภาวะผู้นำที่เป็นจริงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยตอบคำถามเพียงข้อเดียว โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

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

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1	ผู้บริหารพูดคุยกับเพื่อนร่วมงานเรื่องค่านิยมและความเชื่อที่ ผู้ร่วมงานคิดว่าสำคัญที่สุด					
2	ผู้บริหารวางแผนการดำเนินงานและมีการกำหนดเป้าหมาย อย่างชัดเจน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนในการทำงานโดยคำนึงถึง ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
4	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน					
5	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีภาวะผู้นำในการ บริหารงาน					
6	ผู้บริหารตัดสินใจในการบริหารงานโดยยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมและหลักนิติธรรม					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
	1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์(ต่อ)					
7	ผู้บริหารอุทิศตนและอุทิศเวลาในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
8	ผู้บริหารไม่ใช้อารมณ์ในการปฏิบัติงาน สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์					
9	ผู้บริหารเปิดใจยอมรับในความคิดเห็นของร่วมงาน					
10	ผู้บริหารระบุจุดประสงค์หลักในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน					
11	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและภาคภูมิใจ					
	2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
12	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานกับผู้ร่วมงาน					
13	ผู้บริหารมองเห็นโอกาสและมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน					
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นตั้งใจที่จะทำงานให้สำเร็จ					
15	ผู้บริหารกระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารให้ความเชื่อมั่นกับผู้ร่วมงานว่าตนเองสามารถปฏิบัติงานต่างๆได้สำเร็จ					
17	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานทำงานเป็นทีม					
18	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรักสามัคคีในการปฏิบัติงาน					
19	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานและวางแผนการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างชัดเจน					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
	2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ(ต่อ)					
20	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการวางแผน การดำเนินงานใน อนาคต					
21	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจที่จะค้นหา วิธีการ ใหม่ๆในการพัฒนางานให้สำเร็จ					
22	ผู้บริหารสร้างค่านิยมในการทำงาน โดยการให้ผู้ร่วมงาน คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน					
	3. ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
23	ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานหาวิธีการคิดแก้ปัญหาด้วย วิธีการที่หลากหลาย					
24	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของ สถานศึกษาเพื่อพัฒนางาน					
25	ผู้บริหารส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ใหม่ๆ และนำ เทคโนโลยีมาพัฒนางาน					
26	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูผู้สอนทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อแก้ปัญหา การสอนของครูและการเรียนรู้ของนักเรียน					
27	ผู้บริหารและผู้ร่วมงานตระหนักและเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น					
28	ผู้บริหารแจ้งข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวทางการศึกษาให้ ผู้ร่วมงานได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
	4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
29	ผู้บริหารแนะนำให้ผู้ร่วมงานศึกษาข้อมูลของผู้เรียนเป็นรายบุคคล					
30	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล					

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา				
		5	4	3	2	1
	4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล(ต่อ)					
31	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
32	ผู้บริหารให้คำแนะนำวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
33	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
34	ผู้บริหารยอมรับในความสามารถ ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานทุกคนอย่างเสมอภาค					
35	ผู้บริหารรับรู้ถึงความต้องการและตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละบุคคล					
36	ผู้บริหารให้คำปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานอย่างเป็นกันเอง					
37	ผู้บริหารให้ความสำคัญในผลงานที่เกิดจากความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน					
38	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ตามศักยภาพ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
39	ผู้บริหารรับฟังปัญหาเรื่องราวต่างๆของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
40	ผู้บริหารแนะนำวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน					

ตอนที่ 3

เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง: ให้ผู้ตอบแบบสอบถามอ่านข้อความในแต่ละข้อ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องท้ายข้อความที่ตรงกับความเป็นจริง ตามทัศนะของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ ที่	ขวัญและกำลังใจของครู	ระดับขวัญกำลังใจ				
		5	4	3	2	1
1	1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน					
	ที่ตั้งของสถานศึกษามีความเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานของท่าน					
2	สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียงและอยู่ในสภาพที่ใช้การได้ดี					
3	สถานศึกษาของท่านมีความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการ					
4	สภาพแวดล้อมในสถานศึกษาของท่านช่วยส่งเสริมให้ท่านปฏิบัติงานได้เต็มที่					
5	ท่านมีความพึงพอใจในการบริหารที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
6	ท่านมีภาระงานและปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายเหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา					
7	บรรยากาศในการทำงานในสถานศึกษาของท่านเป็นมิตรและมีความเป็นกันเอง					

ข้อ ที่	ขวัญและกำลังใจของครู					
		5	4	3	2	1
	1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน(ต่อ)					
8	จำนวนครูในสถานศึกษาของท่านเหมาะสมกับปริมาณงาน					
9	ท่านได้รับความสะดวกในการประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ					
	2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ					
10	ท่านได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาในการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น					
11	ท่านได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการศึกษาต่อหรือพัฒนาวิชาชีพ					
12	ท่านได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพทันต่อเหตุการณ์เสมอ					
13	งานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ส่งเสริมให้ท่านมีเกียรติมีชื่อเสียงหรือมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ					
14	อาชีพของท่านมีโอกาสจะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และเงินเดือนและก้าวหน้าทัดเทียมสาขาอื่นๆ					
15	ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
16	ท่านได้รับความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ					
	3. ด้านความมั่นคงและปลอดภัย					
17	ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและทรัพย์สินในขณะปฏิบัติงาน					
18	ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยทั้งทางร่างกายและทรัพย์สินในการเดินทางไปปฏิบัติงาน					
19	ท่านมีความมั่นใจในความปลอดภัยในการปฏิบัติงานร่วมกับชุมชน					
20	พื้นที่ในเขตบริการของโรงเรียนท่านมีโอกาสมากที่จะมีการก่อการร้าย					
21	หน้าที่การงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง					

ข้อ ที่	ขวัญและกำลังใจของครู	ระดับขวัญกำลังใจ				
		5	4	3	2	1
	3. ด้านความมั่นคงและปลอดภัย(ต่อ)					
22	ถ้าได้รับอันตรายจากเหตุการณ์ไม่สงบ ท่านจะได้รับการช่วยเหลืออย่างดีจากทางราชการ					
	4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ					
23	ท่านได้รับสวัสดิการต่าง ๆ จากการปฏิบัติหน้าที่อย่างเหมาะสม					
24	เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอและเหมาะสมแล้ว					
25	เงินเดือนและสวัสดิการของท่านในปัจจุบันอยู่ในเกณฑ์ต่ำกว่าหน่วยงานราชการอื่น ๆ					
26	ท่านได้รับความสะดวกในการบริการด้านสวัสดิการจากหน่วยงาน					
27	ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติหน้าที่เพียงพอต่อการดำรงชีพในสภาวะการณ์ปัจจุบัน					
28	ท่านได้รับการดูแลในเรื่องเงินค่าตอบแทนและเงินสวัสดิการ					
29	ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับความสามารถของท่าน					
	5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล					
30	ท่านมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
31	ท่านได้รับความปรึกษาแนะนำจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเสมอ					
32	ท่านได้รับความร่วมมืออย่างดีจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
33	ท่านได้รับความจริงใจจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
34	ท่านพอใจกับบรรยากาศไมตรีของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน					
35	ท่านสามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างเต็มที่					

“ขอขอบคุณทุกท่านในการให้ความร่วมมือกรอกแบบสอบถาม”



ภาคผนวก ง
ค่าความเชื่อมั่น

ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	0.917
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	0.934
3. ด้านการกระตุ้นเข้าปฏิบัติงาน	0.906
4. การคำนึงถึงเอกบุคล	0.954
รวมทั้งสี่ด้าน	0.928

ขวัญและกำลังใจ

1. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.920
2. ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ	0.930
3. ด้านความมั่นคงและปลอดภัย	0.867
4. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	0.900
5. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	0.934
รวมทั้งห้าด้าน	0.910



ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ ศร ๐๕๕๕/ว ๒๖๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายจตุรงค์ สัตติ (รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต ๑)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ ปีมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑.ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. รองศาสตราจารย์คุษฎี มัชฌิมากโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าวจึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวิธานนท์)

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๔๖



ที่ ศธ 0๕๕๕/ว ๒๖๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายณรงค์ ศรีละมูล รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
 สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ บิมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง
 “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี
 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑.ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรัณิ แก้วเอียน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. รองศาสตราจารย์คุษฎี มัชฌิมากิโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความ
 อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวิธานนท์)

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๔๖



ที่ ศร ๐๕๕๕/ว ๒๖๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายชะอวบ ขวัญนวล ศึกษาานิเทศก์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ ปีมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑.ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรรณี แก้วเย็น

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓.รองศาสตราจารย์ดุยฎี มัชฌิมากิโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิตร ศรีสุวิธานนท์)

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๔๖



ที่ ศร ๐๕๕๕/ว ๒๖๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายดุสิต ณ สุวรรณ ผู้อำนวยการโรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ ปีมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑.ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรูญ แก้วเอียน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. รองศาสตราจารย์คุษฎี มัชฌิมากิโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์จิตร ศรีสุวิธานนท์)

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๔๖



ที่ ศร ๐๕๕๕/ว ๒๖๒๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๕๕๐๐๐

๒๑ สิงหาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน นายพลวัฒน์ บุญช่วย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกรงปินัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ ปีมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบุลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. รองศาสตราจารย์คุษฎี มัชฌิมากโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในสาขาวิชาดังกล่าว จึงขอความ อนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบแบบสอบถามซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิจิตร ศรีสุวรรณนท์)

รักษาราชการแทนรองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๔๖

ที่ ศธ ๐๕๕๕/ว ๓๓๗๖



มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ บิมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑. ดร.เนาวรัตน์ ตรีไพบูลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรรณี เก้าเอี้ยน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. รองศาสตราจารย์คุษฎี มัชฌิมากิโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลาใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรอกข้อมูลในแบบสอบถามเพื่อทดลองเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์และขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบัติ โยธาทิพย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๙๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๙๓-๒๕๕๖๔๖

ที่ ศร ๐๕๕๕/ว ๓๒๒๔



มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

อำเภอเมือง จังหวัดยะลา ๙๕๐๐๐

๒๔ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๑ ชุด

ด้วยนางสาวมาชีเต๊ะ ปีมา นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตร มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำกับขวัญและกำลังใจของครู สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา” โดยมี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดังนี้

๑.ดร.เนาวรัตน์ ศรีไพบูลย์

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

๒. ดร.จรัณ แก้วเอียน

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

๓. รองศาสตราจารย์คุณหญิง มัชฌิมาภิโร

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์สมทบ

ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ นักศึกษาจะต้องเก็บข้อมูลแบบสอบถามจากหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์ได้โปรดตอบแบบสอบถามดังรายละเอียดที่ส่งมาด้วยแล้วนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์สมบัติ โยธาทิพย์)

รักษาราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา

สำนักงานบัณฑิตศึกษา

โทร.๐๓๓-๒๕๕๖๔๔

โทรสาร ๐๓๓-๒๕๕๖๔๖



ภาคผนวก จ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

รายชื่อหน่วยงานที่ให้ทดลองเครื่องมือ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1. โรงเรียนบ้านยี่ล่อ
2. โรงเรียนบ้านยาบี
3. โรงเรียนบ้านไร่พญา
4. โรงเรียนบ้านกาณะ
5. โรงเรียนบ้านกุเบาสลอ
6. โรงเรียนบ้านโคกศิลา
7. โรงเรียนบ้านหัวเขา
8. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา10(บ้านใหม่)
9. โรงเรียนบ้านโคกสข
10. โรงเรียนบ้านเปล
11. โรงเรียนบ้านบ้านแปะบุญ
12. โรงเรียนบ้านโคกเคียน
13. โรงเรียนบ้านโคกพะยอม
14. โรงเรียนบ้านทรายขาว
15. โรงเรียนอนุบาลนราธิวาส
16. เมืองนราธิวาส
17. โรงเรียนบ้านทุ่งไต้ดง
18. โรงเรียนบ้านจืองา
19. โรงเรียนบ้านตะโละเน้ง
20. โรงเรียนบ้านยารอ
21. โรงเรียนบ้านแคนา
22. โรงเรียนบ้านไต้โน
23. โรงเรียน บ้านโรงเรียนจุดแดง
24. โรงเรียนบ้านโคกแมแน
25. โรงเรียนบ้านกาเยะมาตี

ภาคผนวก ข
รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย

รายชื่อหน่วยงานที่ทำการวิจัย

รายชื่อสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1 จำนวน 111 โรงเรียน

1. บ้านบันนังนุโย
2. บ้านกะตูปะ
3. ประชาอุทิศ
4. บ้านพงฮือไร
5. ไทยรัฐวิทยา 24 (บาโงยบาเด)
6. สามแยกบ้านเนียง (สิทธิพันธ์อนุกุล)
7. สลากกินแบ่งสงเคราะห์ 134
8. บ้านไทรงาม
9. ชูชนพัฒนา
10. วัดหน้าถ้ำ (พุทธไสยานุสรณ์)
11. บ้านถ้ำศิลป์
12. บ้านปาโจ
13. บ้านยะลา
14. อนุบาลยะลา
15. บ้านนิบงพัฒนา
16. บ้านธารน้ำผึ้ง
17. บ้านไร่ตะวัน
18. บ้านจือเนื้อแร
19. บ้านนุดี
20. บ้านบุญกะละ (บุญชอบ สาครินทร์)
21. นิบงชนูปถัมภ์
22. บ้านเบอเส็ง
23. บ้านท่าสาป
24. บ้านลิมุด (บุญชอบ สาครินทร์)
25. บ้านสาคอ
26. บ้านบาโด
27. บ้านยูโป (รุ่งวิทยา)
28. บ้านเบญญา (บุญชอบ สาครินทร์)

29. บ้านตาเซะ
30. บ้านคลองทราย
31. ศรีพัฒนาราม
32. วัชรราชปวิทยา
33. วัดชมพูนุสทิศ
34. บ้านทุ่งเหียง
35. วัดลำพะยา"มิ่งชูชาติ ขวัญราษฎร์นารี"
36. บ้านต้นหยี
37. บ้านเหนือ (วัดลำพะยา 2)
38. บ้านบาตัน (ฟรอยด์รอสอนุสรณ์)
39. บ้านตาโละ
40. บ้านปอเยาะ
41. บ้านตลาดลำใหม่
42. บ้านทุ่งคา
43. วัดลำใหม่
44. บ้านพร่อน
45. บ้านตาสา
46. บ้านจามัน
47. บ้านบุรินทร์ (บุญชอบ สาครินทร์)
48. บ้านป่าฝ้อ
49. บ้านไม้แก่น
50. บ้านเกียรติ
51. บ้านกือแล
52. บ้านกอดือระ
53. บ้านควอ
54. บ้านโต๊ะปาแก๊ะ
55. บ้านบุญกะจือมา
56. บ้านวังพญา
57. บ้านอุเป๊ะ
58. บ้านปงตา
59. บ้านเจาะบือแม

60. บ้านมาแฮ
61. บ้านป้อมัง
62. ชารแร่
63. บ้านกาลอ
64. บ้านตะโละ
65. บ้านยะต๊ะ
66. กิรีบูรวัฒนา(ตึน)
67. บ้านรามัน
68. บ้านปือของ
69. บ้านพอเม็ง
70. พัฒนาบาลอ
71. บ้านละแอ
72. บ้านปูลัย
73. บ้านสะโต
74. บ้านจำปูน
75. บ้านโกตาบารู
76. บ้านนาเตย
77. บ้านยือโระ
78. บ้านบาโงย
79. บ้านอาหลูไต่ะ
80. บ้านกาลูปิง
81. บ้านกาคือแป
82. ปือคองพัฒนา
83. บ้านจะรังตาดงมิตรภาพที่ 175
84. วัดรังสิตาวาส
85. บ้านไต่ะพราน
86. บ้านพรุ
87. บ้านนูกะปือราเง
88. บ้านตะโละสคาร์
89. บ้านกือเม็ง
90. บ้านตะโละเหลลอ

91. บ้านปาดำฮัน
92. บ้านบึงน้ำใส
93. บ้านดั้นแซะ
94. บ้านปือเล้ง
95. บ้านจะก๊วะ
96. บ้านกำปงปือแน
97. คุรุประชาสรรค์
98. บ้านป่าแตรายอ
99. บ้านแหลมทราย
100. บ้านพะปู้เงาะ
101. บ้านกะรอก
102. บ้านกรงปินัง
103. บ้านตะโละชูแม
104. บ้านลือมู
105. บ้านควา
106. บ้านแบหอ
107. บ้านสะเอะ
108. บ้านสะเอะโน
109. สันติวิทยา
110. บ้านปู้โรง
111. บ้านโกลง

รายชื่อสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 2 จำนวน 68 โรงเรียน

1. บ้านคชศิลา
2. บ้านคลองน้ำใส
3. บ้านนิบง
4. บ้านบันนังดามา
5. บ้านบาละ
6. บ้านย็อนัง
7. บ้านลาแล
8. บ้านลูลูโป๊ะปันยัง

9. เขื่อนบางลาง
10. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 9
11. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 1
12. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 10
13. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 11
14. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 13
15. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 2
16. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 3
17. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 5
18. นิคมสร้างตนเองพัฒนาภาคใต้ 6
19. บ้านงูสตาอินทรจักร มิตราภพที่ 200 ฯ
20. บ้านกาโศด
21. บ้านกือลอง
22. บ้านคีรีลาดพัฒนา
23. บ้านเจาะปันตัง
24. บ้านฉลองชัย
25. บ้านตะบิงตังจี
26. บ้านตะบิงตังจีสามัคคี
27. บ้านตังกาเต็ง
28. บ้านตานะปูเต๊ะ
29. บ้านตานะปูเต๊ะโน
30. บ้านเตาปูน (ธนาคารกรุงเทพ 16)
31. บ้านทรายแก้ว
32. บ้านทำนบ
33. บ้านธารทิพย์
34. บ้านบันนังกูแว
35. บ้านบางลาง
36. บ้านบาเจาะ
37. บ้านป่าหวัง
38. บ้านรานอ
39. บ้านวังหิน

40. บ้านสันติ
41. บ้านสาธุ
42. ท่าละมัย
43. บ้านกาตอง
44. บ้านเกล็ดแก้ว
45. บ้านเจาะตาแม
46. บ้านชีเยาะ
47. บ้านตันหยง
48. บ้านตันหยง (สาขามันเตียง)
49. บ้านตาชี
50. บ้านเตรียมปัญญา
51. บ้านบาโงยชินแน
52. บ้านบาจ
53. บ้านบาขอ
54. บ้านบูเกะมุลูโม
55. บ้านปะเต
56. บ้านปาเครู
57. บ้านพงกูแว
58. บ้านยะหา
59. บ้านรัตน
60. บ้านละแอ
61. บ้านลากอ
62. บ้านลือตอ
63. บ้านลือเน็ง
64. บ้านวังตำราญ
65. บ้านหลักเขต
66. ราษฎรอุทิศ(ปูแล)
67. สามัคคี
68. อาสินศึกษา



รายชื่อสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 3 จำนวน 33 โรงเรียน

- | | | | |
|----|---------------------------------------|----|---------------------------------|
| 1 | โรงเรียนบ้านธารน้ำทิพย์ | 18 | โรงเรียนบ้านอัยเยอร์เวง |
| 2 | โรงเรียนมาลาศิตะจินน์ | 19 | โรงเรียนบ้านนิคมสร้างตนเองธารโต |
| 3 | โรงเรียนบ้านจาเราะชูชู | 20 | โรงเรียนบ้านโต |
| 4 | โรงเรียนบ้านธารน้ำใส | 21 | โรงเรียนบ้านเยาะ |
| 5 | โรงเรียนบ้านบาแคตูแง | 22 | โรงเรียนบ้านธารมะลิ |
| 6 | โรงเรียนบ้านจาเราะปะไต | 23 | โรงเรียนสังวาลวิท |
| 7 | โรงเรียนบ้านตานะแมเราะ | 24 | โรงเรียนนิคมสร้างตนเองธารโต 5 |
| 8 | โรงเรียนบ้านมาลา | 25 | โรงเรียนบ้านจุโป |
| 9 | โรงเรียนบ้านนาข่อย | 26 | โรงเรียนบ้านแห |
| 10 | โรงเรียนบ้านยะรม | 27 | โรงเรียนบัวทอง |
| 11 | โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 94 บ้านบ่อน้ำร้อน | 28 | โรงเรียนธารโตวัฒนวิทย์ |
| 12 | โรงเรียนบ้านด่านสันติราษฎร์ | 29 | โรงเรียนเบตง วีระราษฎร์ประสาน |
| 13 | โรงเรียนบ้านบ้านใหม่ (วันครู 2503) | 30 | โรงเรียนบ้านศรีนคร |
| 14 | โรงเรียนบ้านศรีนคร | 31 | โรงเรียนจันทร์ประภัสสรอนุสรณ์ |
| 15 | โรงเรียนบ้านไทยพัฒนา | 32 | โรงเรียนบ้านปะเต็ง |
| 16 | โรงเรียนบ้านศรีทำน้ำ | 33 | โรงเรียนนิคมสร้างตนเองธารโต 6 |
| 17 | โรงเรียนบ้านราโมง | | |



รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

ชื่อ	นายจตุรงค์ สัตติ
วุฒิการศึกษาปริญญาโท	จากมหาวิทยาลัยเกริก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
ชื่อ	นายณรงค์ ศรีลมุด
วุฒิการศึกษาปริญญาโท	จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
ชื่อ	ชะอวบ ขวัญนวล
วุฒิการศึกษาปริญญาโท	จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	ศึกษานิเทศน์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายะลา เขต 1
ชื่อ	นายดุสิต ณ สุวรรณ
วุฒิการศึกษาปริญญาโท	จากมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์
ชื่อ	นายพลวัฒน์ บุญช่วย
วุฒิการศึกษาปริญญาโท	จากมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ตำแหน่ง	ผู้อำนวยการสถานศึกษา
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนบ้านกรงปินัง

ประวัติผู้ทำการวิทยานิพนธ์

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวมาชีเต๊ะ ปีมา
วัน-เดือน-ปีเกิด	30 ธันวาคม 2527
ที่อยู่ปัจจุบัน	77 หมู่ 6 ตำบลกรงปินัง อำเภอกรงปินัง จังหวัดยะลา
ประวัติการศึกษา	ประถมศึกษา โรงเรียนบ้านกรงปินัง มัธยมศึกษา โรงเรียนอาลาวิยะห์วิทยา ปริญญาตรี สาขาวิชาคณิตศาสตร์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
ประสบการณ์การทำงาน ในอดีต	ปี พ.ศ. 2550 - 2551 ครูอัตราจ้างโรงเรียนบ้านจะก๊ะ ปี พ.ศ. 2551 - 2555 พนักงานราชการโรงเรียนนิบงชูปถัมภ์ ปี พ.ศ. 2555 - ปัจจุบัน พนักงานราชการโรงเรียนบ้านตะโละชูแม
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	พนักงานราชการโรงเรียนบ้านตะโละชูแม
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบ้านตะโละชูแม อำเภอกรงปินัง จังหวัดยะลา