

การจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในโรงเรียนรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส



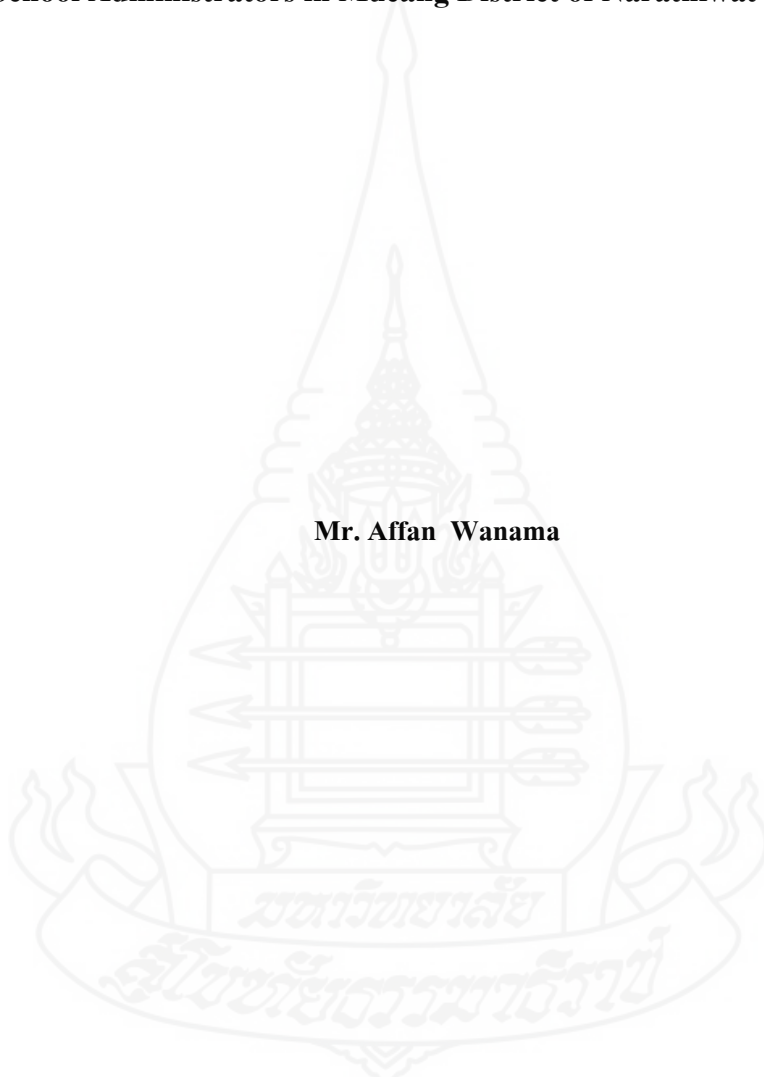
นายอัฟฟาน แวนามะ

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2553

**Motivating Teacher's Work Performance by Public and Private Basic Education
School Administrators in Mueang District of Narathiwat Province**

Mr. Affan Wanama



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Education in Educational Administration

School of Educational Studies

Sukhothai Thammathirat Open University

2010

หัวข้อการศึกษาค้นคว้าอิสระ	การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในโรงเรียนรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
ชื่อและนามสกุล	นายอัฟฟาน แวนามะ
แขนงวิชา	บริหารการศึกษา
สาขาวิชา	ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ดร. สฤณีพงษ์ ลิ้มปิยะเชือวร

การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ได้ให้ความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2554

คณะกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าอิสระ

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. สฤณีพงษ์ ลิ้มปิยะเชือวร)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อรรณพ จินะวัฒน์)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร. ทวีศักดิ์ จินดานุรักษ์)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์

ชื่อการศึกษาค้นคว้าอิสระ การมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใน
โรงเรียนรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

ผู้ศึกษา นายอู่ฟาน แวนามะ **รหัสนักศึกษา** 2502301100 **ปริญญา** ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
(บริหารการศึกษา) **อาจารย์ที่ปรึกษา** รองศาสตราจารย์ ดร. สฤษดิ์พงษ์ ลิ้มปิยะเชิฐ **ปีการศึกษา** 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา (2) เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาและ (3) ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มกลุ่มแบบชั้นภูมิจากประชากรโดยจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาด้วยการสุ่มตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ครูจากสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 113 คน และสถานศึกษาเอกชน จำนวน 113คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง (2) การเปรียบเทียบระดับการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ (3) ข้อเสนอแนะในการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่าในด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ผู้บริหารควรให้และ เห็นความสำคัญในการทำงานของครูทั้งด้านความรู้และความสามารถ รับผิดชอบต่อปัญหาตลอดจนนำข้อเสนอแนะจากผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติและชมเชยสำหรับความคิดที่ดี ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ผู้บริหารต้องมีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ มีความเป็นกันเอง ควรปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาเท่าเทียมอย่างเที่ยงธรรม และด้านการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รักและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา

คำสำคัญ ระดับการมุ่งใจ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาครั้งนี้ว่าอิสระฉบับนี้ ประสบความสำเร็จได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ เพราะความรู้ที่ได้จากแขนงวิชาการบริหารการศึกษา สาขาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.ศฤงค์พงษ์ ภูมิพิชญ์ อาจารย์ที่ปรึกษาที่ให้ข้อเสนอแนะหลักการ แนวคิด ตลอดจนกระบวนการวิจัยทั้งหมด อาจารย์ ดร.อรณพ จินะวัฒน์ ที่กรุณาตรวจพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงต้นฉบับ ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณคณาจารย์และเจ้าหน้าที่บัณฑิตศึกษา แขนงการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้และช่วยเหลือเกื้อกูล ตลอดจนผู้บริหาร ครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือและเอื้อเฟื้อกรุณาตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ ผู้วิจัยได้รับกำลังใจและความช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากคุณชะริพะฮ์ อูมา จึงขอขอบคุณไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบุคคลและคณะบุคคลดังกล่าวมาทั้งหมด ที่ทำให้งานวิจัยนี้ ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้วิจัย สถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ที่ส่งผลโดยตรงถึงผู้เรียน อันเป็นผลผลิตโดยตรงของสถานศึกษา ให้มีคุณภาพมาตรฐานที่กำหนดต่อไป

หากมีสิ่งที่เป็นประโยชน์และคุณงามความดีอันใดที่เกิดแต่งงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา-มารดา ครู-อาจารย์ และผู้ใฝ่รู้ทั้งหมด

อัฟฟาน แวนามะ

กันยายน 2553

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญตาราง	ซ
สารบัญภาพ	ฅ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดการวิจัย	4
ขอบเขตการศึกษา	4
สมมติฐานการวิจัย	4
ขอบเขตการศึกษา	4
นิยามศัพท์ในการวิจัย	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	8
การจูงใจ	9
บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครู	24
การจูงใจครู ในการปฏิบัติงาน	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	41
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	44
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล	46
การวิเคราะห์ข้อมูล	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	48
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา	49
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเด็นสี่ด้าน	56
ตอนที่ 4 การเปรียบเทียบระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเด็นสี่ด้าน	57
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	62
สรุปการวิจัย	62
อภิปรายผล	66
ข้อเสนอแนะ	72
บรรณานุกรม	74
ภาคผนวก	79
ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	80
ประวัติผู้ศึกษา	91

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง.....	49
ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน.....	50
ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความจำเป็นของการจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐ และเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ.....	51
ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์.....	52
ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติ ต่อตัวเอง.....	54
ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการรับผิดชอบการกระทำของ ตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา.....	56
ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่าง เกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม.....	58
ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ และลำดับที่ของข้อเสนอแนะการจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา.....	59

ณ

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย..... 4



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคมและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในสังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก เป็นไปตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545: คำสั่งกระทรวงศึกษาธิการ; อ้างถึงในนันทนา สอรัทธา 2548: 1) “การศึกษา” จึงเป็นเครื่องมือของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (Learning Society) สร้างคนที่มีคุณภาพเพื่อมุ่งสู่ความเป็นมาตรฐานสากล

โรงเรียนเป็นองค์กรสำคัญต่อการสร้างสรรค์ความเป็นมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาให้บังเกิดขึ้น โดยอาศัยกระบวนการบริหารจัดการที่ดี มีกลไกของการพัฒนาที่สอดคล้องสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบและเกิดขึ้นโดยความร่วมมือร่วมใจจากทรัพยากรบุคคลในทุกๆฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ดังที่ สงบ ประเสริฐพันธ์ 2543: 48 (อ้างถึงในนันทนา สอรัทธา 2548: 1) กล่าวว่า “คุณภาพโรงเรียนต้องเกิดจากฝีมือของบุคลากรในโรงเรียน โดยบุคลากรภายนอกให้การสนับสนุนให้เกิดความคล่องตัวในการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียน ทุกคนทุกฝ่ายต้องตระหนักถึงภารกิจสำคัญยิ่ง” สอดคล้องกับพะยอม วงศ์สารศรี (2538: 155) ที่ว่า ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สร้างสรรค์สิ่งทุกอย่าง จนกระทั่งเป็นผลผลิต หรือการบริการแล้วแต่ประเภทขององค์กร ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จและการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร ซึ่งถือได้ว่า ทรัพยากรการบริหารที่สำคัญและจัดการยากที่สุด ก็คือ คน และในวงการต่างๆ ก็ถือว่าการบริหารบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารทั้งหลาย คนเป็นผู้สร้าง คนเป็นผู้ปฏิบัติและคนเป็นผู้ทำให้งานยุ่งยาก ความสำเร็จของการทำงานจึงขึ้นอยู่กับคนเป็นส่วนใหญ่ ส่วนบรรดาสตูดอุปกรณ์ เงินและอื่นๆ นั้นถือว่าเป็นเครื่องประกอบให้งานสำเร็จลงได้ แต่คน จัดเป็นสิ่งที่บริหารยากที่สุด เพราะคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกแปรเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่ดี คือผู้ซึ่งมีความรู้ความสามารถในการจัดการกับบุคคลในหน่วยงานของตนให้ได้ใช้ความสามารถของเขาเหล่านั้น

อย่างเต็มที่ที่มีประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถทำให้บุคคลหรือพนักงานทำหน้าที่ของตน ให้ทุกคนร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความเต็มใจ

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการใช้อำนาจการจัดการทางการบริหาร ได้แก่ พฤติกรรมของผู้บริหารและความพึงพอใจของผู้ร่วมงาน จะเป็นสิ่งที่ช่วยกำหนดการปฏิบัติการกิจในหน่วยงานให้เป็นผลสำเร็จนั้น โดยนักบริหารที่มีความรู้แต่เพียงการบริหารอย่างเดียวไม่สามารถประกันได้ว่า จะบริหารงานนั้นสำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะพิเศษซึ่งเกิดจากการบริหารงานจนมีความชำนาญจนสามารถใช้หลักวิชาการบริหารปรับปรุงแก้ไขปัญหา

โดยทั่วไปในการบริหารงานในองค์กรแต่ละแห่ง อาจประสบความสำเร็จหรือได้รับความล้มเหลวแตกต่างกันไป แต่ผลของการบริหารงานที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตามหาใช่พฤติกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารเพียงคนเดียวเพราะการบริหารงานเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มบุคคล ฉะนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าความร่วมมือในการปฏิบัติงานของสมาชิกทุกคนในองค์กรเป็นองค์ประกอบหนึ่งในหลายๆองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการบริหาร แต่ในการที่ผู้บริหารขอความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากใต้ผู้บังคับบัญชาไม่ว่าจะเป็นรูปแบบคำสั่งหรือการขอร้องก็ตามที หากสมาชิกในองค์กรไม่ให้ความร่วมมือ การบริหารก็อาจหยุดชะงักและไม่ประสบผลสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีความสามารถในการจูงใจผู้ร่วมมือในแนวทางที่พวกเขาต้องการ การจูงใจจึงเป็นทักษะการบริหารแบบหนึ่ง que ผู้บริหารควรมีในการจัดการบริหารในองค์กร

ในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะถูกกำหนดจาก 3 ปัจจัย คือ การจูงใจ ความสามารถในการทำงาน และสภาพแวดล้อม แต่ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการแข่งขันและวิกฤติเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น มีผลให้เกิดการลดขนาดขององค์กร ลดบุคลากร ความอยู่รอดของบุคลากรจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ทรัพยากรที่มี ศักยภาพสูง มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและมีความทุ่มเทให้กับงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นมาก การปฏิบัติงานในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกัน บุคลากรครูเป็นหัวใจหลักในการปฏิบัติงาน เพื่อดำเนินการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน มีคุณภาพและเกิดประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของการศึกษา ดังที่กล่าวแล้วทำให้ผู้วิจัยมีความเห็นว่าการบริหารจัดการคนจำนวนมาก ต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องว่าความสามารถของคน หากได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนในทางที่เหมาะสมจะก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานที่สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ คือทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจในการทำงานเต็มศักยภาพซึ่งผู้ที่ใช้กระบวนการจูงใจก็คือผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ว่ามีการจูงใจอย่างไรที่จะทำให้ครูผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจ ร่วมมือ

ร่วมใจในการทำงานและเพื่อนำผลการวิจัยเป็นข้อสารสนเทศด้านส่งเสริมการจูงใจไปใช้ประกอบการพัฒนาแรงจูงใจของครูในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

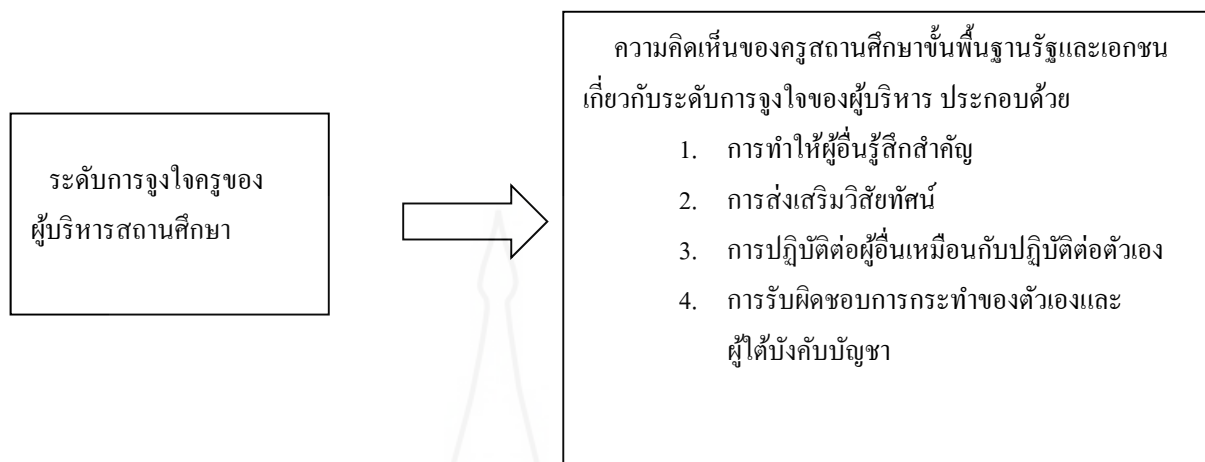
2.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง
จังหวัดนราธิวาส

2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัด 4 ชื่อ โดยประยุกต์จากทฤษฎี
การจูงใจของ แมรี เคย์ แอช นักธุรกิจชาวอเมริกัน กรอบความคิดดังกล่าว สามารถกำหนดเป็น
กรอบในการวิจัยตามแผนภาพ ได้ดังนี้

ตัวแปรที่ศึกษา



ภาพที่ 1.1 กรอบความคิดในการวิจัย

ที่มา : หนังสือ เรื่องศิลปะของผู้นำ(ฉบับปรับปรุงใหม่) พลอากาศตรี ดร. วิลเลียม เอ. โทเฮน: เขียน
จรัสรัตน์ ทอไชยรวี: บก.แปลเรียบเรียง,2534

4. สมมติฐานการวิจัย

ครูในเขต อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ที่สังกัด โรงเรียนรัฐ และเอกชน มีความคิดเห็น
เกี่ยวกับการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแตกต่างกัน

5. ขอบเขตการศึกษา

5.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มีขอบเขตเนื้อหาที่ต้องศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง
จังหวัดนราธิวาส ดังนี้

5.1.1 การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการทำงานของครู ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมอย่างเที่ยง ธรรม

5.1.2 การส่งเสริมวิสัยทัศน์ มีความคิดแจ่มชัดในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการจะทำ มีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ทำให้ครูมั่นใจในเป้าหมาย และเห็นคุณค่าสมควร แก่การปฏิบัติ

5.1.3 การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง มีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และเข้าใจในความรู้สึกรักของครูในสถานศึกษา

5.1.4 การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหาร ยอมรับความผิดพลาด และร่วมรับผิดชอบร่วมแก้ไขในสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ

5.2 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

5.2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในส่วน ของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาจำนวน 6 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 528 คน

5.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มกลุ่มแบบชั้นภูมิจากประชากรโดยจำแนกตาม ประเภทของสถานศึกษาด้วยเกณฑ์การสุ่มตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ครูจากสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 113 คน และสถานศึกษาเอกชน จำนวน 113คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 คน

5.3 ขอบเขตของตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย

ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัยประกอบด้วย

5.3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ระดับการจูงใจครูของผู้บริหารสถานศึกษา

5.3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรัฐและ เอกชน เกี่ยวกับระดับการจูงใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การส่งเสริม วิสัยทัศน์ การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง และการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของ ตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

6. นิยามศัพท์ในการวิจัย

6.1 ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้ที่รักษาราชการแทนในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1

6.2 ครู หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1

6.3 การปฏิบัติงาน หมายถึง การที่ครูผู้ปฏิบัติการสอน รับการประชุมชี้แจง รับมอบหมายงานรับคำปรึกษาแนะนำ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การเรียนรู้งานตามระเบียบต่างๆ ของราชการ และคำสั่งของผู้บังคับบัญชาที่ชอบด้วยกฎหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ เพื่อดำเนินกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษา

6.4 การจูงใจครูในการปฏิบัติงาน หมายถึง การน้อมนำหรือกระตุ้นให้บุคคลได้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วย

6.4.1 การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญในการทำงานของครู ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมอย่างเที่ยงธรรม

6.4.2 การส่งเสริมวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดแจ่มชัดในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการจะทำ มีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ทำให้ครูมั่นใจในเป้าหมาย และเห็นคุณค่าสมควรแก่การปฏิบัติ

6.4.3 การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และเข้าใจในความรู้สึกของครูในสถานศึกษา

6.4.4 การรับผิดชอบต่อภาระการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับความผิดพลาด และร่วมรับผิดชอบร่วมแก้ไขในสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ

6.5 สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1

6.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1 หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาสเขต 1 ประกอบด้วย อำเภอเมืองจังหวัดนราธิวาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต1กระทรวงศึกษาธิการ

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ของการวิจัยการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา คือ

7.1 ทำให้ผู้บริหารทราบถึงแนวทางการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

7.2 ทำให้ทราบข้อมูลระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

7.3 นำผลการวิจัยที่ได้ไปพัฒนาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ได้อย่าง
ถูกต้องและเหมาะสม

7.4 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ในการพัฒนาระดับการ
จูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขต
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตลอดจนนำข้อมูลจากข้อเสนอแนะและปัญหาที่เกิดขึ้นไปเป็นข้อมูล
ในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับเรื่องการจูงใจครูในระดับเขตพื้นที่ต่อไป

7.5 จากผลการวิจัย ข้อมูลที่ได้รับจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานที่
เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในระดับประเทศ โดยเฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1
ทั้งนี้จากข้อเสนอแนะและปัญหา จะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการนำไปใช้ในการวางแผนและนโยบาย
กำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน ตลอดจนได้ทราบถึงความต้องการแสดงบทบาทและมีส่วนร่วมใน
การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1 ในภาพรวม
รวมทั้งจะได้นำข้อมูลจากข้อเสนอแนะและปัญหาที่เกิดขึ้นไปเป็นข้อมูลในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับ
เรื่องว่าด้วยปัญหาการปฏิบัติงานของครูต่อไป

ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถทบทวนการจูงใจที่ใช้ในหน่วยงานของตน และ
พร้อมปรับเปลี่ยนไปใช้ในทิศทางที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของครู เพื่อให้เกิด
ขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นในทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษา หลักการ แนวคิดทฤษฎี ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ในการปฏิบัติงานของของโดยผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของครู จำนวน 6 แห่ง ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังนี้

1. การจูงใจ
 - 1.1 ความหมายของการจูงใจ
 - 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการจูงใจ
 - 1.3 ประเภทของการจูงใจ
 - 1.4 ทฤษฎีและแนวคิดที่เกี่ยวกับการจูงใจ
2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครู
 - 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
 - 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา
3. การจูงใจครู ในการปฏิบัติงาน
 - 3.1 การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ
 - 3.2 การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง
 - 3.3 การรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
 - 3.4 การส่งเสริมวิสัยทัศน์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1. งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2. งานวิจัยต่างประเทศ

1. การจูงใจ

1.1 ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ (Motivation) เป็นกระบวนการทางจิตวิทยาที่เกิดการเริ่มต้น (initiate, starting) ชักนำ และกระตุ้นพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทางด้านร่างกายหรือจิตใจ เป็นพลังกระตุ้นให้มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมการทำงานให้มุ่งสู่เป้าหมายหรือหลีกเลี่ยงจากสภาวะการณที่ไม่พึงปรารถนา (Zimbardo and Weber, 1997: 304; Wade, 1998: 416; Wood, 1999: 358; Long 2000, 108 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 363 เรียม ศรีทอง 2542: 352, อ้างถึงใน กันยมาศ ชูจิน 2546: 10)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของการจูงใจไว้ ดังนี้

วิจิตร อาวะกุล (2540: 160) และเรียม ศรีทอง (2540: 139) กล่าวว่า การจูงใจ เป็นการใช้ศิลปะหรือวิธีการโน้มน้าวใจ เกิดแรงจูงใจทำบุคคลหรือกลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนทัศนคติและแนวทางปฏิบัติหรือเป้าหมายด้วยความสมัครใจ

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540: 160) กล่าวว่า “การจูงใจ หมายถึง การควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้โดยมีแนวทางความคิดที่สำคัญๆ คือ แนวความคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายในบุคคล แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยภายนอกและแนวความคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและมีหลักการสำคัญคือการให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เป็นสาเหตุที่แท้จริงของพฤติกรรมแต่ละอย่าง”

เรียม ศรีทอง (2542: 352) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง กระบวนการโน้มน้าวพฤติกรรม การทำงานของบุคคล ให้มุ่งไปสู่เป้าประสงค์ด้วยความสมัครใจ

ทองใบ สุธาศรี (2543: 219) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลได้รับ การกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางชัดเจนแสดงออกถึง ความตั้งใจ เต็มใจเพิ่มพูนความสามารถ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุด

จากความหมายต่างๆ ที่ยกมาพอสรุปได้ว่า การจูงใจ หมายถึง การนำปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสิ่งจูงใจมานำหรือโน้มน้าวสร้างให้บุคคลเกิดการกระทำที่ตั้งใจ ตามความต้องการและเป็นจุดมุ่งประสงค์ของผู้จูงใจตามทิศทางที่ชัดเจน ในด้านจิตวิทยาถือว่าการจูงใจเป็นการใช้ศิลปะเพื่อการจัดการงาน ผู้ถูกจูงใจกระทำโดยสมัครใจ ตามความต้องการที่กำหนดขึ้นจากภายในหรือภายนอก เพื่อเป้าหมายของบุคคลหรือกลุ่มคน

1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของการงูใจ

1.2.1 ความสำคัญของการงูใจ

พฤติกรรมหรือการแสดงออกใด ๆ ของมนุษย์นั้นจะมีสาเหตุเสมอสิ่งที่เป็นสาเหตุก็คือ แรงงูใจหรือความอยากเป็นตัวชี้นำ (Guide) พฤติกรรมของคนตลอดเวลา ดังนั้นการสามารถทราบกลไกการเกิดพฤติกรรมและวิธีการงูใจย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถกระทำ การสั่งการได้เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้คนงานทุ่มเทความสามารถของตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การจนกระทั่งองค์การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ (ชงชัย สันติวงษ์ 2537: 378-379)

ทองใบ สุคชาริ (2543: 195) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการงูใจว่า เนื่องจากมนุษย์มีพฤติกรรมที่ซับซ้อน ยากที่จะเข้าใจ การค้นหาปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดแรงงูใจในการทำงานเป็นสิ่งที่ค้นหาได้ยาก เพราะเป็นปัจจัยมองไม่เห็น ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในหน้าที่ การงานเกิดความร่วมมือในการทำงาน รู้จักหน้าที่ ช่วยเหลือกัน สร้างสรรค์งาน และสนใจพอที่จะทำงาน

อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัต (2540: 160-161) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการงูใจว่า สามารถแยกเป็นประเด็นสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความสำคัญต่อองค์การ เป็นการงูใจซึ่งเป็นประโยชน์ต่อองค์การ โดยเฉพาะการบริหารงานบุคคล คือ

1.1 ช่วยให้องค์การได้คนดีมีความสามารถร่วมทำงานด้วย และรักษาคนดีเหล่านี้ให้อยู่ในองค์กรนานๆ

1.2 ทำให้องค์การมั่นใจว่าบุคลากรขององค์การจะทำงานตามที่ถูกจ้างไว้ อย่างเต็มกำลังความสามารถ

1.3 ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมในทางริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อประโยชน์ขององค์การ วิธีการงูใจย่อมมีประโยชน์ต่อการส่งเสริมการทำงาน ในลักษณะที่ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี

2. ความสำคัญต่อผู้บริหาร ที่สำคัญๆ ได้แก่

2.1 ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการมอบอำนาจหน้าที่จะพบว่า มีอุปสรรคหลายประการอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชา ในการไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่วิธีการงูใจจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยินดีในการทำงานอย่างเต็มที่

2.2 ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการงูใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 เอื้ออำนวยต่อการสั่งการ การจูงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งเอื้ออำนวยในการสั่งการให้มีประสิทธิผลและสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ในการสั่งการในส่วนที่เกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ลงได้

3 ความสำคัญต่อบุคลากร นอกจากการจูงใจมีความสำคัญต่อองค์การและต่อผู้บริหารแล้วยังมีความสำคัญต่อบุคลากรได้แก่

3.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์การและสนองความต้องการของตนเองให้เข้ากับองค์การได้สะดวกขึ้น

3.2 ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหารจากองค์การ และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

3.3 มีขวัญในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะเป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความน่าเบื่อหน่ายงาน หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

สรุปว่า การจูงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำงานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยังอาจเป็นอันตรายต่อหน่วยงานถ้าหากผู้บริหารมีการจูงใจอย่างไม่เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2543: 288-289) โบวีและคณะ (Bovee and others อังในศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 366) ได้เสนอในแนวทางเดียวกันว่าส่วนประกอบของการทำงานขึ้นอยู่กับปัจจัย 3 ประการ คือความสามารถ สิ่งแวดล้อม และการจูงใจ (Motivation) ถ้าพนักงานมีความสามารถ และได้รับการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมองค์กร และมีการจูงใจที่เพียงพอ เขาจะสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายที่ดีได้ ถ้าหนึ่งของปัจจัยขาดไป การทำงานก็จะมีปัญหา อย่างไรก็ตามถ้าบุคคลขาดความรู้ความสามารถแล้ว ผู้บริหารสามารถพัฒนาความสามารถของพวกเขาด้วยการฝึกอบรม และการสอนงาน และถ้าขาดสภาพแวดล้อมที่ดี ผู้บริหารก็สามารถปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ แต่ถ้าบุคคลมีปัญหาด้านแรงจูงใจ จะเป็นความยุ่งยากในการแก้ปัญหาของผู้บริหารมากขึ้น เพราะพฤติกรรมบุคคลจะเป็นปรากฏการณ์ที่ซับซ้อน และผู้บริหารอาจไม่สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุใด บุคคลไม่ถูกจูงใจ และจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างไร เหล่านี้จึงเป็นสิ่งท้าทายที่ผู้บริหารต้องเห็นความสำคัญของแรงจูงใจที่จะกระทบต่อผลของการปฏิบัติงาน

นรา สมประสงค์ (2544: 120) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการดังนี้

1. ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
2. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน

3. ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร
 4. ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคล และกลุ่มในองค์กร
 5. ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
 6. ช่วยให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ในองค์กรที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย
 7. ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่ผู้ทำงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน
 8. ช่วยให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น
- แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติจริงของผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา แรงจูงใจหมายถึงภูมิหลังการต้องการดำรงตำแหน่ง ของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ความต้องการเห็นความสำเร็จของงาน ความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น จะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารงานได้ เช่นหากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงานย่อมมีพฤติกรรมการบริหาร และผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น (ชิรพนธ์ คงนาวัง 2543: 724)
- จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรดังนั้น เรื่องของแรงจูงใจจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารทุกระดับที่ต้องทำหน้าที่ ชักจูงใจให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่น ทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคนและกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันจะนำไปสู่การสร้างเสริมแรงจูงใจในการทำงานที่ดี (ราตรี พัฒนรังสรรค์ 2542: 253) สิ่งสำคัญที่สุดและเป็นงานที่ท้าทายที่สุด ก็คือความสามารถของผู้บริหารที่จะใช้แรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อเป็นสิ่งจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและพร้อมจะทุ่มเทการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร
- 1) ความสำคัญต่อผู้บริหาร ที่สำคัญๆ ได้แก่
 - (1) ช่วยให้การมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในการมอบอำนาจหน้าที่จะพบว่ามิอุปสรรคหลายประการอันเกิดจากทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาในการไม่ยินยอมรับมอบอำนาจหน้าที่วิธีการจูงใจจึงช่วยให้ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีงานอย่างเต็มที่
 - (2) ช่วยขจัดปัญหาข้อขัดแย้งในการบริหารงาน เพราะการจูงใจช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา

(2) เอื้ออำนวยต่อการสั่งการจงใจช่วยให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการให้มีประสิทธิผลและสามารถแก้ปัญหาต่างๆในการสั่งการในส่วนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมมนุษย์ลงได้

2) **ความสำคัญต่อบุคลากร** นอกจากการจงใจมีความสำคัญต่อองค์กรและต่อผู้บริหารแล้ว ยังมีความสำคัญต่อบุคลากรได้แก่

(1) ช่วยให้บุคลากรสามารถสนองวัตถุประสงค์ขององค์กรและสนองความต้องการของตนเองได้พร้อมๆ กัน ทำให้สามารถปรับตนเองให้เข้ากับองค์กร ได้สะดวกขึ้น

(2) ได้รับความยุติธรรมจากฝ่ายบริหารจากองค์กร และฝ่ายบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของค่าตอบแทน

(3) มีขวัญในการทำงาน โดยได้รับความสนใจจากฝ่ายบริหารในฐานะที่เป็นสิ่งมีชีวิตไม่ใช่วัตถุทำให้ไม่เกิดความเบื่อหน่ายงาน หรืออยากหลีกเลี่ยงงาน

สรุป การจงใจมีความสำคัญและประโยชน์ในการบริหาร ในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดขวัญกำลังใจ มีความสามัคคี มุ่งมั่นที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและยังอาจเป็นอันตราย ต่อหน่วยงานหากได้รับการบริหารอย่างไม่เหมาะสมจากผู้บังคับบัญชา

1.2.2 ประโยชน์ของการจงใจ สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 13) กล่าวถึงประโยชน์ของการจงใจในการบริหารงานว่า

1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์กรและหมู่คณะเป็นการสร้างพลังร่วมกันของกลุ่ม

2) ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี

3) สร้างขวัญและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ในองค์กร

4) ช่วยเสริมสร้างการเคารพภักดีต่อองค์กร

5) ช่วยให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น อยู่ในกรอบแห่งระเบียบวินัยและศีลธรรมอันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน

6) เกื้อหนุนและจงใจให้สมาชิกขององค์กรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร เป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร

7) ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ทำให้เกิดความสุขทั้งกายและใจในการทำงาน

8) การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

1.3 ประเภทของการจูงใจ

วิธีการจูงใจที่มักนำไปใช้ในการกระตุ้นให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจของบุคลากรในองค์การจำแนกออกได้หลายลักษณะ คือ (สุนา สติพิเลิศประสิทธิ์และอวยชัย ชบา 2536: 536)

1. การจูงใจในรูปของเงิน ปัจจัยที่ใช้ในการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเป็นปัจจัยใจรูปของเงินซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก เช่น เงินเดือน โบนัส ผลประโยชน์เกื้อกูลต่างๆ
2. การจูงใจในรูปของการรู้สึกที่พอใจ ซึ่งเป็นการจูงใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับตัวเงินแต่อย่างใดแต่เป็นการจูงใจที่เกิดจากความพึงพอใจในงาน และภาคภูมิใจในงานที่ทำอยู่จึงนับเป็นปัจจัยภายใน เช่น Job enrichment ที่เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับงาน โดยเพิ่มความรับผิดชอบเพิ่มความท้าทายในงาน เพื่อผู้ปฏิบัติต้องใช้ความพยายามมากขึ้นจึงจะประสบผลสำเร็จและก้าวหน้าในชีวิต
3. การจูงใจที่เกิดจากการใช้ปรัชญาการบริหารต่างๆ ในอันที่จะควบคุมพฤติกรรมการบริหารทั้งที่เป็นการควบคุมแบบบังคับ เช่น แนววิทยาศาสตร์ แนวมนุษยสัมพันธ์ หรือแนวการมีส่วนร่วม

หลุยส์ จาปาเทศ (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 14-15) กล่าวถึงวิธีการจูงใจที่ใช้องค์การ 2 แบบได้แก่

1. การจูงใจแบบอิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ได้วางกฎเกณฑ์ไว้ก่อนแล้วว่าถ้าปฏิบัติตามจะได้รางวัล (ประเภทบวก) หรือถ้าไม่ปฏิบัติตาม ปฏิบัติไม่ได้จะได้รับโทษ (ประเภทลบ) หลักการให้รางวัลอย่างมีประสิทธิภาพมี ดังนี้

- 1.1 เป็นสิ่งพึงปรารถนาของผู้รับ
- 1.2 เป็นสิ่งที่ไม่ยากหรือไม่ง่ายจนเกินไป
- 1.3 ควรตอบสนองทันที

2. การจูงใจแบบไม่อิงเกณฑ์ หมายถึง การจูงใจที่ไม่ได้อิงเกณฑ์ไว้ก่อน มี 2

ประเภทคือ

2.1 ประเภทบวก ได้แก่ ชมเชยต่อหน้าผู้อื่น เข้มเขื่อนยามป่วยไข้ ให้รางวัลไม่บอกล่วงหน้า

2.2 ประเภทลบ ได้แก่ วางตัวไม่สนใจ ไม่มอบงานสำคัญให้ทำ แสดงสีหน้าไม่พอใจเมื่อผิดพลาด ไม่ให้สิทธิพิเศษเมื่อเดือดร้อน

สงวน สุทธิเลิศอรุณ และกฤษณา ศักดิ์ศรี (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 14) ได้จำแนกการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่มีความต้องการและอยากแสดงพฤติกรรมบางอย่างออกมาด้วยเหตุผลและความชอบส่วนตัวบุคคล ที่มี การจูงใจภายในจะถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมหรือการกระทำต่างๆ ด้วยความพึงพอใจและยินดีใน งานของตน จุดหมาย คือ อยากทำกิจกรรมนั้นๆเองไม่มีใครบังคับ หรือมีของล่อเช่น อยากเห็น ความสนใจ ความรัก ความอบอุ่น ความเห็นอกเห็นใจ ความสงสาร ความสำเร็จ ความศรัทธา ความ ซาบซึ้ง แรงจูงใจภายในเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ ซึ่งเกิดจากจิตใจ มีเจตคติที่ดี ทำทนายต่อสิ่งนั้น

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาพของบุคคลที่ได้รับ การกระตุ้นจูงใจภายนอก ทำให้เห็นจุดหมายและนำไปเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลทั่ว ๆ ไป เช่น ดิ้นนอนเพื่อดูหนังสือสอบเวลาเช้าเพื่อแลกกับค่าจ้างในสัปดาห์ที่สูงขึ้น การไปขึ้นรถ ตรงต่อเวลาเพราะผู้สูงส่งไว้ แรงจูงใจภายนอกอาจเป็นจุดหมายที่ตั้งไว้ให้ดำเนินตามจุดมุ่งหมาย อาจเป็นสิ่งของรางวัลความสำเร็จก็ได้ เช่น การสอบได้ การชมเชย การเลื่อนขั้น รางวัลเป็น สิ่งของ การแสดงความรัก ให้เกียรติ ให้สิทธิพิเศษ เป็นต้น ในทางตรงกันข้าม คือ การสอบตก การถูกลงโทษ ตีเตียน เป็นต้น

อัล ดอลลาร์ด และมิลเลอร์ (Dollard, Hull and Miller, อ้างใน สุรางค์ ไคว์ตระกูล 2544: 155) ได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจในการจูงใจทางสรีระ (Physiological Motives) แรงจูงใจประเภทนี้ ประกอบด้วย ความหิว ความกระหาย และความต้องการทางเพศ

2. แรงจูงใจในการจูงใจทางจิตวิทยา (Psychological Motives) เป็นแรงจูงใจที่เกิด จากการเรียนรู้ ตัวอย่างเช่น แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แรงจูงใจที่อยากจะเป็นส่วนหนึ่งของหมู่ เป็นต้น เวเทิน (Weiten, 1997: 383) กล่าวว่าทฤษฎีส่วนใหญ่ได้แบ่งแรงจูงใจในการจูงใจ ของมนุษย์ออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. แรงจูงใจในการจูงใจทางด้านร่างกาย (Biological Motives) เกิดจากความ ต้องการทางร่างกาย เช่น ความหิว ความต้องการทางเพศ ความต้องการอุณหภูมิที่เหมาะสม ความ ต้องการขับถ่าย ความต้องการนอนหลับและพักผ่อน ความต้องการแสดงออก ความก้าวร้าว เป็นต้น

2. แรงจูงใจในการจูงใจทางสังคม (Social Motives) เกิดจากประสบการณ์ทาง สังคม เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการอิสรภาพ ความ ต้องการการดูแลปกป้อง ความต้องการมีอำนาจ ความต้องการเป็นที่สนใจของผู้อื่น ความต้องการ ความมีระเบียบเรียบร้อย ความต้องการความสนุกสนานเพลิดเพลิน

นอกจากนั้น สุมเมธ เดียววิเศษและศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 15) ได้แบ่งประเภทของการจูงใจไว้ดังนี้

1. การจูงใจโดยใช้วิธีการเด็ดขาด (Absolute motivation) มุ่งบังคับบุคคลถือว่า บุคคลคือ ผู้ขายแรงงานเป็นเสมือนเดิมวัตถุ ต้องใช้ให้คุ้มจึงต้องควบคุมเข้มงวดและลงโทษเป็น เครื่องจูงใจที่สำคัญตามวิธีการนี้

2. การดำเนินการอย่างละมุนละม่อม (Flexible motivation) เป็นการจูงใจที่ใช้ ศิลปะเทคนิคโดยการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างองค์การกับผูปฏิบัติงาน มีการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน เช่น การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลต่างๆให้เป็นขวัญกำลังใจ อันจะเกิด ผลดีในการปฏิบัติงาน

3. การดำเนินการแบบต่อรอง (Negotiation motivation) เป็นการสร้างความ เข้าใจอันดีต่อกันโดยองค์การอาจกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าสามารถปฏิบัติได้ก็จะลด การควบคุมลง

4. การดำเนินการโดยการแข่งขัน (Competitive motivation) เป็นการจูงใจ โดยการวัดผลได้ และแจ้งวิธีการวัดผล และรางวัลที่จะมอบให้เมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เช่น การ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

5. การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเอง (Self-motivation) มุ่งสร้างความพึง พอใจต่อพนักงานเองโดยจูงใจให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ

การดำเนินการแบบให้จูงใจตนเองการจูงใจโดยวิธีนี้มีจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความ พอใจในการปฏิบัติงาน โดยจูงใจให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และทำที่ในการเป็นพวกพ้อง เดียวกันของกลุ่มปฏิบัติงานคิดหาวิธีให้ผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานกำหนด วัตถุประสงค์ กำหนดเกณฑ์ในการควบคุม ตลอดจนมีสิทธิมีเสียงต่างๆอันก่อให้เกิดความรัก ความหวงแหนในงานและหน่วยงานของตนขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์อันดีต่อ หน่วยงาน การจูงใจวิธีนี้หากสร้างสรรค์ให้มีขึ้นจะสร้างความก้าวหน้าให้แก่หน่วยงานเป็นอย่างดี

1.4 ทฤษฎีและแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

1.4.1 ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ

จากการศึกษาเอกสาร วรรณกรรมเกี่ยวกับแรงจูงใจ พบว่ามีการแบ่งทฤษฎี การจูงใจหลายกลุ่ม ในลักษณะที่คล้ายคลึงกันดังนี้

แมรี เคย์ แอช (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคอเฮน 2534: 82) ได้แบ่งขั้นตอนการ จูงใจ 4 ประการ คือ

1. ทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ

2. ส่งเสริมวิสัยทัศน์ (vision) ของคุณ
 3. ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับคุณจะปฏิบัติต่อตัวเอง
 4. จงรับผิดชอบสำหรับการกระทำของคุณและคนในกลุ่มคุณ
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2539: 367) ได้แบ่งทัศนคติการจูงใจเป็น 2 ยุค

คือ

1. ทัศนคติการจูงใจในช่วงแรก ประกอบด้วยทัศนคติการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์การจูงใจ และทัศนคติการจัดการตามพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ

2. ทัศนคติการจูงใจในยุคปัจจุบัน ประกอบด้วยทฤษฎีความต้องการ และทฤษฎีเนื้อหา ทฤษฎีกระบวนการ และทฤษฎีการเสริมแรง

นรา สมประสงค์ (2544: 129) ได้แบ่งทฤษฎีแรงจูงใจในการจูงใจออกเป็น 3 กลุ่มใหญ่ ตามพื้นฐานของแนวคิดดังนี้ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ และทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม

ผู้วิจัยขอแบ่งทฤษฎีแรงจูงใจออกเป็น 3 กลุ่ม เพื่อให้เกิดความครอบคลุมและความสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน คือ ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ และทฤษฎีด้านการเสริมแรงและการปรับพฤติกรรม

1. ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหา

ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหาจะกล่าวถึง โครงสร้างของจิตวิทยาของบุคคลที่เป็นพลังกระตุ้นพฤติกรรมและทำให้มีพฤติกรรมอยู่ต่อไป หรือกล่าวว่า ทฤษฎีการจูงใจด้านเนื้อหาจะมุ่งที่จะทราบถึงปัจจัยภายในของบุคคลที่มาจูงใจ (นรา สมประสงค์ 2544: 132) ในทางการบริหารได้มีการนำแนวคิดและทฤษฎีความต้องการ ไปประยุกต์ใช้ในองค์การเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับบุคคลในองค์การดังจะกล่าวตามลำดับดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs)

มาสโลว์ได้ตั้งทฤษฎีนี้ขึ้น โดยยึดสมมติฐานคือ มนุษย์มีความต้องการที่แตกต่างกันและมีความต้องการไม่มีที่สิ้นสุด ความต้องการนี้เป็นไปตามลำดับ ความต้องการแต่ละระยะจะเป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่อ ๆ ไป เมื่อความต้องการขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้ว มาสโลว์ได้แบ่งความต้องการขั้นพื้นฐานสำหรับชีวิตมนุษย์ไว้เป็น 5 ระดับ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological Needs หรือ Biological Needs)

เป็นความต้องการอันดับแรกของชีวิต ได้แก่ น้ำ อาหาร ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ เสื้อผ้าให้ความอบอุ่นและสบาย การพักผ่อน ออกกำลังกาย ความต้องการทางเพศ การต้องการหลุดพ้นจากความทุกข์

2) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงและปลอดภัย (Safety and Security Needs)

เป็นความต้องการลำดับต่อมาของมนุษย์ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย ปราศจากอันตราย ดำรงชีวิตอยู่ในครอบครัวที่มีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น และมีความรู้สึกปลอดภัยในใจ ที่ได้รับการเอาใจใส่ดูแลกันต้องการอาชีพที่มีองค์กรมั่นคง การปฏิบัติงานไม่เสี่ยงอันตราย มีหลักประกันชีวิตที่เชื่อถือได้

3) ความต้องการทางสังคม หรือความต้องการได้รับความรักและแสดงความเป็นเจ้าของ หรือความต้องการความผูกพันหรือความต้องการการยอมรับ (Social Needs, Love and Belonging Needs)

เป็นความต้องการการยอมรับจากสังคม ได้แก่ ต้องการเกี่ยวข้องกับเพื่อน ต้องการถูกยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการให้บุคคลอื่นแสดงความความรัก ความห่วงใยแก่ตน และแสดงออกซึ่งการให้ความรักและความห่วงใยแก่คนอื่น ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะหรือสังคม

4) ความต้องการได้รับเกียรติและความภาคภูมิใจ ในคุณค่าของตน (Self-Esteem needs) ต้องการให้คนอื่นคิด รู้สึกและปฏิบัติดีต่อตน ให้ความเคารพนับถือด้วยความชื่นชมยินดี และแสดงออกซึ่งความมั่นใจในตนเองว่ามีคุณค่า ความต้องการนี้จะประกอบด้วย ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ

5) ความต้องการบรรลุสัจการแห่งตน (Self-Actualization needs) หมายถึง ความต้องการค้นพบและยอมรับตนเอง มีอิสระในการพัฒนาศักยภาพของตน ให้ไปสู่ความสำเร็จที่ดึงมาด้วยตนเอง ประารถนาที่จะเป็นคนดีที่สุดเท่าที่จะมีความสามารถทำได้ทั้งทางด้านสติปัญญา ทักษะและอารมณ์ของตน (Wood,1999: 364 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 370-371; เรียม ศรีทอง 2542; 355-356; สมยศ นาวิกาน 2543: 298-299; สุรางค์ ไคว์ตระกูล 2544: 161-162)

2. ทฤษฎีการจูงใจของแอลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG Theory) เคลย์ตัน แอลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้พัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer ได้พัฒนาโดยพื้นฐานความรู้จากทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์โดยตรง จากการวิจัยของแอลเดอร์เฟอร์ เห็นว่าความต้องการของมนุษย์น่าจะ

แยกแยะเป็น 3 ประเภท ซึ่งประกอบด้วย E (Existence) คือความต้องการอยู่รอด R (Relatedness) คือ ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม และ G (Growth) คือ ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ความต้องการอยู่รอด (Existence Needs) จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย และปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ สำหรับในองค์กรนั้น การต้องการค่าจ้าง สวัสดิการและผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพแวดล้อมการทำงาน เงื่อนไขการทำงานที่ดีและสัญญาการว่าจ้าง เหล่านี้คือสิ่งจูงใจทั้งสิ้น

2) ความสัมพันธ์ทางสังคม (Relatedness Needs) ประกอบด้วยความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร สำหรับในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำ หรือมีฐานะเป็นหัวหน้า ความต้องการเป็นผู้ตามและความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับผู้อื่นก็จัดเป็นความต้องการประเภทนี้ด้วย

3) ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (Growth Needs) เป็นความต้องการภายในเพื่อการพัฒนาส่วนบุคคล เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงฐานะสภาพ และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก ขยายอำนาจ สำหรับในองค์กรคือความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม ความต้องการได้ทำกิจกรรมใหม่ ๆ เป็นต้น

3. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก หรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก หรือปัจจัยอนามัยในการจูงใจ หมายถึง ทฤษฎีที่เสนอว่าปัจจัยในการทำงานนั้นมีความเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจและความไม่พอใจในการทำงาน โดยเฮิร์ซเบิร์กได้ศึกษาสำรวจทัศนคติของวิศวกรและนักบัญชีต่องาน จำนวน 200 คน โดยวิธีการสัมภาษณ์ ทำให้เขามีแนวคิดว่าสภาพที่มีผลต่อการทำงานนั้นมีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานสองประการได้แก่

1) องค์ประกอบประเภทค่าจ้าง หรือปัจจัยสุขอนามัย ซึ่งเป็นองค์ประกอบภายนอก มักก่อให้เกิดความสนใจที่จะทำงาน โดยจะช่วยส่งเสริมความพึงพอใจที่ตั้งให้ดีขึ้น เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจต่องาน ได้แก่ เทคนิคการจัดการ การบังคับบัญชา การนิเทศงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้ใต้บังคับบัญชา เงินเดือนหรือค่าจ้าง ความปลอดภัยของงาน เงื่อนไขการทำงาน

2) องค์ประกอบจูงใจ เป็นสิ่งปลุกเร้าให้บุคคลทำงานด้วยความพึงพอใจ ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบภายในก่อให้เกิดความรู้สึกดีต่อการทำงานต่อไป ซึ่งจะช่วย

ส่งเสริมความพึงพอใจที่จะต้องการก้าวหน้าต่อไปในระดับสูงขึ้นไปอีก ได้แก่ ความสัมฤทธิ์ผล
ความสำเร็จของงาน ได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ความก้าวหน้าลักษณะของงานท้าทาย
ความสามารถ ความรับผิดชอบ การเจริญเติบโต

ต่อมา เฮิร์ชเบิร์กได้ศึกษาวิจัย เพื่อพัฒนาทฤษฎีของเขาระหว่างปี ค.ศ.
1960 เพื่อปรับปรุงการทำงานโดยเพิ่มองค์ประกอบพิเศษขึ้น ประกอบด้วย ปล่อยให้เขาเขียนหนังสือ
เอง ให้ความรับผิดชอบคุณภาพของเขาเอง ส่งเสริมให้เขาเป็นผู้เชี่ยวชาญในขอบข่ายงานที่เกี่ยวข้อง
ส่งเสริม สนับสนุน คุณภาพของงานในกลุ่ม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2541 เรียม ศรีทอง)

4. ทฤษฎีความต้องการของแมคคลีแลนด์ ทฤษฎีนี้ได้แนวคิดจากเมอร์
เรย์ และถูกพัฒนาขึ้นโดยเควิกวี แมคคลีแลนด์ แมคคลีแลนด์สรุปว่ามนุษย์ทำงานโดยมีความ
ต้องการที่แตกต่างกัน 3 ประการ

- 1) ความต้องการความสำเร็จ
- 2) ความต้องการอำนาจ
- 3) ความต้องการมีสายสัมพันธ์

2. ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ

ทฤษฎีการจูงใจด้านกระบวนการ เป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญในเรื่อง
ที่ว่าคนจะถูกจูงใจด้วยเป้าหมายอะไร และถูกจูงใจอย่างไร โดยมุ่งความสนใจที่จะอธิบายถึงการ
เลือกที่จะกระทำ และความพยายามที่จะกระทำ และความคงสภาพพฤติกรรมของมนุษย์ ทฤษฎี
ในกลุ่มนี้สามารถกล่าวได้ตามลำดับคือ

1) ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม ทฤษฎีการจูงใจของวรูม หรือทฤษฎี
ตามความคาดหวัง ได้อธิบายถึงวิธีการที่บุคคลได้รับการกระตุ้น ให้กระทำสิ่งซึ่งสามารถบรรลุ
เป้าหมาย มีสาระสำคัญดังนี้

(1) การจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับ ความคาดหวังของแต่ละบุคคล
ที่เพิ่มความพยายามที่จะทำงานให้บรรลุผล

(2) การจูงใจในการทำงาน เกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณค่าที่แต่ละคนจะ
ได้รับจากการทำงาน ต่อมาลอร์เลอร์และพอร์เตอร์ อ้างในเรียม ศรีทอง 2542: 364) ได้ขยาย
ความคิดว่าบุคคลจะทำงานต่อไปขึ้นอยู่กับความพอใจในงานซึ่งความพึงพอใจเกิดจากการ
เปรียบเทียบรางวัลตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน

ความคิดในการกระตุ้นให้คนทำงาน ตามแนวคิดทฤษฎีนี้ สามารถทำ
ได้ 2 ลักษณะ คือ การเพิ่มคุณค่าทางบวกของผลที่เกิดขึ้น โดยการสื่อสารให้ชัดเจน และการเพิ่ม

ความคาดหวังในผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นกับงาน หรือการสื่อสารให้ทราบความน่าจะเป็นไปของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น (เรียม ศรีทอง 2542: 362-363)

2) ทฤษฎีความเสมอภาค (Adam, Equity theory)

ทฤษฎีการจูงใจของอาดัม เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการใช้

พิจารณาของบุคคลกับความเสมอภาคหรือยุติธรรมของรางวัล โดยเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้า เช่น ความพยายาม ประสิทธิภาพ และการศึกษา แรงจูงใจจะเกิดขึ้น เมื่อเขาเห็นว่ามีความเสมอภาคหรือยุติธรรม โดยการนำไปเปรียบเทียบกับบุคคลอื่น ๆ การเปรียบเทียบระหว่างบุคคลจะมีผลดังนี้

- (1) ถ้าบุคคลรู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลไม่เท่าเทียมกัน เขาจะไม่พอใจ จะลดปริมาณหรือคุณภาพของผลผลิต
- (2) ถ้าบุคคลได้รับรางวัลเท่าเทียมกัน เขาจะทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตในระดับเดิมต่อไป

(3) ถ้าบุคคลคิดว่า ได้รับรางวัลสูงกว่าสิ่งที่เป็นความยุติธรรม เขาจะทำงานมากขึ้น ปัญหาที่เกิดขึ้นคือ บุคคลจะคาดคะเนผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นของตนเกินจริง และคาดหวังรายได้เกินไป ดังนั้นความรู้สึกไม่เท่าเทียมกันก็จะมีขึ้นและส่งผลกระทบต่อปฏิกริยาบางประการ เช่น โกรธ ละทิ้งงาน เป็นต้น (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ 2539: 381)

3) ทฤษฎีการตั้งเป้าหมาย (Goal Setting Theory)

ทฤษฎีนี้มาจากแนวคิดของล็อกและคณะ มีความเชื่อว่าการตั้งเป้าหมายจะทำให้บุคคลรู้ถึงความต้องการของตน ซึ่งกระตุ้นความพยายามมากขึ้น และการบรรลุเป้าหมายจะเป็นสิ่งจูงใจในการกระทำต่อไป ซึ่งเป้าหมายที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรจะต้องมีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีความยากและเป็นที่ยอมรับ (นรา สมประสงค์ 2544: 158 ; สมยศ นาวิการ 2543: 340-343)

3. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce theory) และการปรับพฤติกรรม

(Behavior Modification)

1) ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforce theory) สกินเนอร์ (B.F. Skinner) ได้พัฒนาทฤษฎีและนำมาใช้เป็นเทคนิคในการจูงใจ สกินเนอร์มีความคิดเห็นว่า พฤติกรรมของบุคคลสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ด้วยการให้รางวัล (เสริมแรง) กับพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พฤติกรรมนั้นก็จะมีความโน้มกระทำให้ซ้ำ ๆ อีกต่อไป แต่ถ้าในขณะที่ละเลยพฤติกรรมที่ไม่ปรารถนาพฤติกรรมนั้นจะมีการกระทำที่น้อยลงจนหายไปที่สุด

การเสริมแรงสามารถแบ่งดังนี้

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement)
2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement)
3. การขยับยั้งพฤติกรรม (Extinction)
4. การลงโทษ (Punishment)

(Quick, 1997: 132; ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ 2539: 383; สมยศ นาวิการ 2543: 344-349)

2) การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification)

เป็นการจัดการอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคล ให้นำหลักของการเรียนรู้ทางสังคม มาใช้ให้ให้เกิดประโยชน์ ควบคู่ไปกับการเสริมแรง จากฐานความคิดว่า ผู้ปฏิบัติงานมักจะสังเกตดูว่า คนอื่นมีพฤติกรรมการทำงานอย่างไรและบังเกิดผลอย่างไรตามมา ซึ่งตนเองจะได้เรียนรู้และกระทำพฤติกรรมแบบนั้นเพื่อที่จะได้รับผลตอบแทน หรือรางวัลเช่นนั้นบ้าง (นรา สมประสงค์ 2544: 167)

1.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ

แมรี เคย์ แอช (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 70) เธอจินตนาการว่า ทุกๆ คนที่เธอเห็นมีป้ายอยู่บนศีรษะของเขาหรือเธอ ป้ายนั้นอ่านได้ความว่า “จงทำให้ฉันรู้สึกสำคัญ” เธอทำทุกสิ่งทุกอย่างที่เธอสามารถทำได้ เพื่อทำตามคำเรียกร้องจากป้ายนั้น

แอนดรูว์ เจ. กูดปาสเตอร์ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 73) ประธานและอดีตผู้บัญชาการกองทัพพันธมิตร ใส่สิ่งที่เขาเรียกว่า “จงทำให้วัตถุประสงค์แจ่มชัด” ไว้ในหลักการข้อที่ 1 ของเขาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

เอดเวิร์ด ซี. เมเยอร์ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 74) อดีตเสนาธิการกองทัพบก ซึ่งช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรเสนาธิการร่วมอย่างถาวร มักจะกล่าวว่า “หากปราศจากวิสัยทัศน์ (สายตาอันยาวไกล) องค์กรก็จะล้มเหลว”

วิสัยทัศน์ก่อนข้างจะสำคัญอย่างเห็นได้ชัด แต่การมีวัตถุประสงค์ว่าคุณต้องการให้องค์กรไปทางใด เป็นเพียงครั้งหนึ่งของการกระทำที่คุณต้องปฏิบัติ อีกครั้งหนึ่งคือการมั่นใจว่าคนอื่นๆ ต้องรู้ว่าวิสัยทัศน์ของคุณคืออะไร โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ของคุณ คุณจะได้รับความสมานฉันท์ในหมู่ผู้คนที่อยู่ภายใต้การนำของคุณ

จอห์น ยัง (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 74) ประธานแห่ง ฮิวเลตต์ แพคการ์ด (Hewlett-Packard) กล่าวว่า

“บริษัทที่ประสบความสำเร็จมีความสอดคล้องจากระดับสูงถึงระดับล่างที่ตั้งอยู่บนเป้าหมายทั้งหมด กลยุทธ์การจัดการที่ชาญฉลาดส่วนใหญ่จะล้มเหลว ถ้าความสมานฉันท์นั้นกำลังจะผิดพลาด”

โรเจอร์ ไอเลส (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 75) ที่ปรึกษาการสื่อสาร ซึ่งให้คำปรึกษากับกรรมการบริหารบริษัท และผู้สมัครชิงตำแหน่งประธานาธิบดีหลายคน เขากล่าวว่า “...สารัตถะของบุญบารมี (หัวใจของความสามารถพิเศษ) กำลังแสดงให้เห็นข้อผูกมัดของคุณ ที่มีต่อข้อคิดเห็นหรือเป้าหมาย” แน่นนอน การแสดงให้เห็นข้อผูกมัดต่อข้อคิดเห็นหรือเป้าหมายก็เหมือนกับวิสัยทัศน์ นักพฤติกรรมศาสตร์ได้พบความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างการสื่อสาร ทักษะภาพ กับการถูกมองว่าเกี่ยวกับบุญบารมี (ความสามารถพิเศษ)

มาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 75) เป็นคำที่มีความสามารถพิเศษที่สุดคนหนึ่งในยุคสมัยของเรา เขากล่าวว่า “ผมมีวิสัยทัศน์” ถ้าคุณต้องการให้คนอื่นปฏิบัติตาม คุณต้องมีวิสัยทัศน์ด้วย และคุณต้องสื่อสารกับคนอื่นด้วย

พระคัมภีร์ทั้งเก่าและใหม่บอกพวกเรา ให้ปฏิบัติต่อคนอื่น เหมือนที่เราปฏิบัติต่อตนเอง แนวคิดนี้มีการประยุกต์ใช้เฉพาะในศาสนา หรือวิถีปฏิบัติของความประพฤติทางศีลธรรมจรรยา ความจริงคือว่ามันยังเกี่ยวข้องสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับความเป็นผู้นำที่ดี เพราะว่าผู้คนจะไม่ปฏิบัติตามผู้นำ ซึ่งไม่สนใจวิธีที่พวกเขาได้รับการปฏิบัติอย่างเต็มที่

โรงเรียนนายร้อยทหารเวสต์ ปอยต์ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน. 2534: 76) มีสุภาษิตกล่าวไว้ว่า ผู้นำควรจะ “กร้าวแกร่ง แต่ยุติธรรม (hard, but fair)” ดังนั้น ถ้าคุณต้องการให้คนอื่นปฏิบัติตาม คุณจงปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม ปฏิบัติต่อเขาให้เหมือนกับที่คุณอยากจะทำปฏิบัติให้ตัวเอง และสนใจในสวัสดิภาพของคนที่คุณนำ ก่อนสวัสดิภาพของตัวเอง

แอนดรูว์ เอส. โกรฟ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน. 2534: 78) ประธานและหัวหน้าฝ่ายบริหารของบริษัท อินเทล (Intel Corporation) บริษัทแห่งนี้สร้างอย่างใหญ่โต โดยอาศัยความพยายามของโกรฟ ไม่ได้เป็นเพียงบริษัท “โชckeตา 500 ประการ” แต่ยังคงถูกใส่ชื่อไว้ในหนังสือ “100 บริษัท ดีเด่นในอเมริกา (The 100 Best Companies Work for in America)” อีกด้วยแต่กระนั้นก็ตาม นิตยสาร ฟอรัจูน เรียกแอนดี โกรฟ ว่า เป็นหนึ่งในสิบของเจ้านายที่ทรหดอดทนที่สุดในอเมริกา โกรฟ พูดอะไรไว้บ้างเกี่ยวกับการรับผิดชอบและการยอมรับข้อผิดพลาด เรามาฟังเขาพูด

“พวกเราทั้งหลายในงานด้านการจัดการ (และในการสอน ในหน่วยงานรัฐบาลหรือแม้แต่พ่อแม่) ผู้ชายและผู้หญิง หนุ่มหรือแก่ เป็นกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียความเคารพจากการยอมรับข้อผิดพลาดเป็นสัญลักษณ์ของความเข้มแข็ง วุฒิภาวะ และความยุติธรรม”

จอห์น สกัลเลย์ (อ้างถึง ในวิลเลียม เอ. โคเฮน. 2534: 79) ผู้นำทั้ง เป็น ประธานบริษัท แอปเปิล คอมพิวเตอร์ กล่าวสิ่งเดียวกันนี้ว่า “การทำความคิดเป็นส่วนที่สำคัญ และมีคุณค่าอย่างมากของการประสบความสำเร็จ ที่บริษัทแอปเปิล การทำความคิดเป็นเพียงวิธี เดียวที่จะได้เรียนรู้ว่าคุณล้มเหลวที่จะถ่ายถอดข้อคิดเห็นว่าคุณสามารถทำความผิดพลาดได้ คุณก็อาจส่งข่าวสารที่ผิดๆ ได้ แล้วนั้นอาจแยกตัวคุณออกจากผู้คน”

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เรื่องการจูงใจครูในการปฏิบัติงานโรงเรียน 4 ด้าน โดยประยุกต์จากทฤษฎีของแมรี เคย์ แอช นักธุรกิจชาวอเมริกันประกอบด้วย การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ การปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง และการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ที่บังคับบัญชา

2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อครู

2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546: 13-14) ได้รายงานว่าการบริหารและการจัดการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้ การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งมีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม ภายใต้อัตลักษณ์สำคัญ 3 ประการ คือ เป็น การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชนให้สังคมมีส่วนร่วมและการพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดให้มีการบริการจัดการในส่วนกลางเขตพื้นที่และสถานศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เป็นหน่วยงานบริหารจัดการศึกษาที่สำคัญยิ่งที่จะส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะรองรับการกระจายอำนาจ ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารงานทั่วไปและควรมีคุณลักษณะและแนวทางการบริหารจัดการที่จะรองรับพันธกิจตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

2.1.1 คุณลักษณะของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1) ความเชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในด้านการวิเคราะห์แผนและนโยบาย มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำหนดนโยบายและแผนการพัฒนาศึกษา รวมทั้งเป็นองค์กรที่พัฒนาการศึกษา เขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นองค์กรที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในลักษณะการพัฒนามากกว่าการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือนโยบาย

- 2) มีศักยภาพเพียงพอที่จะกำกับดูแลการปฏิบัติงานในเชิงนโยบาย สนับสนุนส่งเสริมและประสานงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 3) บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นที่ยอมรับของ สถานศึกษาและ ผู้มีส่วนร่วมในแต่ละเขตการศึกษาทั้งด้านความชำนาญการ ความเชี่ยวชาญ และคุณธรรม
- 4) เขตพื้นที่การศึกษาเป็นแหล่งบริการข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวกับการศึกษา ควบคู่กับการกำกับ ดูแลสถานศึกษา ดังนั้นเครื่องมืออุปกรณ์และเทคโนโลยี ข่าวสารและศักยภาพ ของบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.1.2 คุณลักษณะของสถานศึกษา

- 1) มีบทบาทหลักเป็นหน่วยงานบริการทางการศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการและจำเป็นของท้องถิ่น
- 2) มีคุณภาพและศักยภาพเพียงพอที่จะดำเนินการตามวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาด้วยตนเอง
- 3) มีอิสระในการบริหารจัดการภายใต้กรอบนโยบาย
- 4) สามารถประกันคุณภาพได้
- 5) มีการรวมพลังในการทำงาน สร้างเครือข่าย ความร่วมมือกับหน่วยงาน องค์กร และบุคคลทั้งภาครัฐและเอกชน และการรวมกลุ่มสถานศึกษา

2.1.3 แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการยึดหลักการและแนวคิดที่ให้สถานศึกษาจัดทำ หลักสูตรตามกรอบหลักสูตรแกนกลางสอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการของชุมชน และสังคมอย่างแท้จริง มุ่งส่งเสริมให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดมุ่ง จัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดและพัฒนาศึกษา

2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ

การบริหารงบประมาณ ยึดหลักความเท่าเทียมกันและความเสมอภาค ทางโอกาสทางการศึกษาของผู้เรียน มุ่งเน้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบ การจัดงบประมาณ ยึดหลักการกระจายอำนาจมุ่งพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารจัดการ งบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงินและมุ่งส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคล ชีดหลักการบริหารการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลและธรรมาภิบาล

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป

การบริหารงานทั่วไป ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการด้วยตนเองให้มากที่สุด มุ่งส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ มุ่งพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่และถือว่าการบริหารงานทั่วไปเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารงานอื่นๆ บรรลุตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

2.2.1 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

การบริหารงานในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เพราะมีภารกิจหลายๆ อย่างที่ต้องปฏิบัติ ผู้บริหารจำเป็นต้องแสดงความเป็นผู้นำในบทบาทต่างๆ Knezevich (1984: 16-18) ได้เสนอบทบาทสำคัญในการบริหารงาน ซึ่งหมายรวมถึงการบริหารงานสถานศึกษาไว้ 17 บทบาท และแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วย ดังนี้

- 1) บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง การปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะต้องช่วยให้นหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจะต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเขียนวัตถุประสงค์ของงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และแผนงาน
- 2) บทบาทการกระตุ้นความเป็นผู้นำ บทบาทที่จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจกระตุ้นและมีอิทธิพลต่อมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
- 3) บทบาทเป็นนักวางแผน จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนในเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการวางแผน
- 4) บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ
- 5) บทบาทเป็นผู้จัดองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงการขององค์กรขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นจะต้องเข้าใจพลวัตขององค์กรและพฤติกรรมขององค์กรด้วย

6) บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน เพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไร เปลี่ยนอย่างไรและควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7) บทบาทเป็นผู้ประสานงาน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายขององค์การสื่อสาร รู้จักวิถีเนื้องานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8) บทบาทเป็นผู้สื่อสาร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

9) บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง เนื่องจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรองไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10) บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้ง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11) บทบาทเป็นผู้จัดระบบ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้องจะต้องเข้าในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12) บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้ การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาหลักสูตร มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13) บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงานและการปฏิบัติงานของบุคคล

14) บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนจัดหาการสนับสนุนจากภายนอก

15) บทบาทเป็นผู้ประเมินผล ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิถีทางการสถิติและกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16) บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ จะต้องมัทักษะในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17) บทบาทเป็นประธานในพิธีการ เป็นบทบาทที่จำเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหารซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

เปอร์รี เอ็ม. สมิต (อ้างถึงในวิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 74) อดีตผู้บังคับการวิทยาลัยสงครามแห่งชาติ (National War College) ในวอชิงตัน ดีซี เขาพบว่า “ผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร ครอบคลุมได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาว”

ซารี มณีศรี (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 31) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาจช่วยเหลือให้ครูได้พัฒนาทางวิชาการและการให้คำแนะนำการไปเยี่ยมชั้นเรียนอื่น การสาธิตการสอนกรณีพิเศษด้วยการให้คำปรึกษาหารือเป็นรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุมปฏิบัติการ การอบรมครูการสัมมนาการหาหนังสือทางวิชาการให้อ่าน การจัดห้องสมุดสำหรับครู การบริหารโสตทัศนศึกษา การแนะนำให้เป็นสมาชิกของชมรมหรือองค์กรต่าง ๆ

โรงเรียนนายร้อยทหารเวสต์ ปอยต์ (อ้างถึงในวิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 76) มีสุภาษิตกล่าวไว้ว่า ผู้นำควรจะ “กร้าวแกร่ง แต่ยุติธรรม (hard, but fair)” ดังนั้น ถ้าคุณต้องการให้คนอื่นปฏิบัติตาม คุณจงปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม ปฏิบัติต่อเขาให้เหมือนกับที่คุณอยากจะทำปฏิบัติให้ตัวเอง และสนใจในสวัสดิภาพของคนที่คุณนำ ก่อนสวัสดิภาพของตัวเอง

แนวคิดดังกล่าวข้างต้นถือว่าเป็นแนวคิดสำคัญที่กล่าวถึงหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาวิเคราะห์ ปรับใช้ในการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2.2.2 หน้าที่ของผู้บริหารการศึกษา

เดรก และ โลว์ (Drake และ Row. 1986; 165-168) เชื่อว่า มีองค์ประกอบหลายอย่างที่มีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนในโรงเรียน แต่มีองค์ประกอบที่สำคัญ 6 องค์ประกอบ ซึ่งเป็นหน้าที่ของหัวหน้าสถานศึกษาที่จะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อทำให้องค์ประกอบเหล่านี้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์ประกอบทั้ง 6 องค์ประกอบ คือ

1. บุคคล ซึ่งรวมถึงนักเรียน ครู คนงาน ภารโรง เจ้าหน้าที่ทางการศึกษา ชุมชน และสมาคมวิชาชีพ เป็นต้น
2. เวลา ผู้นำจำเป็นต้องใช้เวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด งานหลายอย่างต้องทำแข่งกับเวลา โรงเรียนต้องจัดบรรยากาศให้นักเรียนได้ใช้เวลาของเขาอย่างคุ้มค่า

3. ข้อมูลหรือข้อสนเทศ หัวหน้าสถานศึกษา จำเป็นต้องใช้ข้อมูลเท่าที่จำเป็นแก่คณะบุคคล หรือบุคคลทั้งหลาย ภาระที่สำคัญที่สุดของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือควรจะให้ข้อมูลอะไรกับใครจึงจะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4. โปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์ ในการจัดการศึกษานั้นย่อมมีโปรแกรมและวัสดุอุปกรณ์มากมาย หน้าที่สำคัญของหัวหน้าสถานศึกษา ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจับคู่ระหว่างโปรแกรมและอุปกรณ์ คือ โปรแกรมอะไรควรจะใช้อุปกรณ์อะไร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

5. เงิน มักจะเป็นข้ออ้างว่าเพราะขาดเงินจึงไม่สามารถจัดโปรแกรมการศึกษาที่ดีได้ เงินอาจเป็นส่วนช่วยทำให้โปรแกรมการศึกษาดีขึ้น ภายในระบบเศรษฐกิจที่รัดตัว หัวหน้าสถานศึกษาควรจะทราบว่าภายในวงเงินจำกัด เราควรจะทำอะไรก่อนและทำอะไรหลังในเมื่อไม่สามารถทำพร้อมกันได้

6. สถานที่ หัวหน้าสถานศึกษาจำเป็นต้องที่ความสามารถในการใช้อาคารสถานที่ ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดทางการศึกษา

แมทธิ ปีลันธนานนท์ (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 32) ได้ให้ความเห็นว่า

ผู้บริหารโรงเรียนต้องจัดให้มีแผนผังและกำหนดหน้าที่ในการทำงาน จัดให้มีระบบการติดต่อสื่อสารไม่ให้มีงานค้างล่าช้า ให้มีคณะกรรมการประสานงานหน่วยงานย่อยและประสานงานเฉพาะเรื่อง มีการติดตามสอดคลองการปฏิบัติงาน มีการติดต่ออนุกระบบไม่เป็นทางการ จัดให้มีเจ้าหน้าที่ประสานงานโดยเฉพาะส่งเสริมพัฒนาบุคลากร มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่จัดประชุมผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ให้มีหน่วยงานและแนวทางวิชาการและจัดบำรุงขวัญบุคลากร

เมื่อพิจารณาจากลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติของหัวหน้าสถานศึกษาในระบบราชการจะเห็นว่า มาตรา 32 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูได้กำหนดลักษณะงานในตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ไว้ดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการครู, อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 33-35)

1. วางแผนการปฏิบัติงาน
2. กำหนดหน้าที่และวิธีการดำเนินงานบุคลากรในสถานศึกษา

3. ควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียนการสอน และ ฝึกอบรม

4. จัดทำระเบียบการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตรแผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ

5. จัดโปรแกรมการเรียน คู่มือประกอบการเรียนการสอนวัสดุอุปกรณ์การศึกษา

6. จัดบริหารแนะแนว ห้องสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ สถานศึกษา

7. จัดฝึกอบรมและให้คำแนะนำเพื่อส่งเสริมวิชาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและท้องถิ่น

8. ควบคุมงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ และทะเบียนเอกสารให้เป็นไปตามระเบียบ

9. ควบคุมดูแล ปกครอง จัดระบบงานในสถานศึกษา

10. กำหนดลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้

ความสามารถ

11. ติดตามให้คำปรึกษา แก้ปัญหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่อื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน

12. ดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครูอาจารย์ ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมและเจ้าหน้าที่อื่นๆ

13. ติดตามประสานงานสร้างเสริมความสัมพันธ์กับประชาชนในท้องถิ่น

14. วิเคราะห์วิจัยและประเมินผลงาน รวบรวมข้อมูลและจัดทำสถิติต่างๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา

15. นำเทคนิคและวิธีการใหม่ๆทางการศึกษาทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพมาใช้ และเผยแพร่ และพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานและเป็นที่ยอมรับของประชาชน

16. เข้าร่วมการประชุมคณะกรรมการต่างๆ ตามที่ได้รับแต่งตั้งตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

สำหรับตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติคล้ายๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่มีตำแหน่งต่างกันเล็กน้อย เช่น เพิ่มข้อความ ข้อ 6 ว่า"และสามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้" เพิ่มข้อความ ข้อ 14 ว่า

“และพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชน”เพิ่มลักษณะงานอีกอย่างหนึ่ง คือ “จัดกิจกรรม และส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล”

การกำหนดลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งหัวหน้าศูนย์หรือผู้อำนวยการ ศูนย์สำนักงานข้าราชการครู ก็กำหนดลักษณะงานคล้ายๆ กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่หรือ ผู้อำนวยการโรงเรียน ดังได้กล่าวมาแล้ว

สำหรับความรู้ความสามารถในการดำรงตำแหน่งดังกล่าวนี้ สำนักงาน คณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดไว้ดังนี้

1. มีความรู้ในการบริหารสถานศึกษาอย่างเหมาะสมแก่การปฏิบัติงานใน หน้าที่

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารวิชาการ หลักสูตรและพัฒนา คุณภาพการเรียนการสอน

3. มีความรู้ความเข้าใจงานบริหารสถานศึกษา กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ แบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบและสามารถควบคุม แนะนำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องปฏิบัติงานดังกล่าวได้อย่างถูกต้องนอกจากนี้ยังมีความสามารถในการ วิเคราะห์แผนและโครงการกระบวนกรกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร ความหมาย ตลอดจน ความสามารถในการจัดการ

4. มีความรู้ความเข้าใจหลักการบริหารงานบุคคลและมีความสามารถในการ ปกครองบังคับบัญชา สามารถเสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจภายในสถานศึกษาและระหว่าง สถานศึกษากับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้เป็นอย่างดี

5. มีความรู้ความเข้าใจบทบาทภาระหน้าที่ของสถานศึกษา นโยบายที่ เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนงานของกรม กระทรวงเจ้าสังกัด นอกจากนี้จะต้องมีความสามารถในการ ตัดสินใจและขจัดความขัดแย้งได้ดีมาก

6. มีความรู้ความเข้าใจในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม นโยบายรัฐบาล และปัญหาการเมืองของประเทศ เพื่อประโยชน์ทางการบริหารสถานศึกษา

โดยสรุปแล้ว สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดความรู้ ความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ โรงเรียนหรืออาจารย์ใหญ่ว่าจะต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารวิชาการ การบริหารทั่วไป ที่เกี่ยวข้องกับ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ การ บริหารงานบุคคลและมีทักษะในด้านต่าง ๆ เช่น การวิเคราะห์แผนและโครงการ กระบวนกร กลุ่ม การติดต่อสื่อความหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานและการตัดสินใจตลอดจนการ แก้ปัญหาข้อขัดแย้ง

3. การจูงใจครูในการปฏิบัติงาน

3.1 ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ เห็นความสำคัญในการทำงานของครู ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมอย่างเที่ยงธรรม

แมรี เคย์ แอช (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 69-70) กล่าวว่า ทุก ๆ คนต้อง รู้สึกว่า ตัวเองสำคัญ นับตั้งแต่เด็กที่มีอายุน้อยที่สุดไปจนถึงวัยชรา หลังจากการอยู่รอดโดยพื้นฐาน มันจะเป็นความต้องการของมนุษย์ที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่ง มันมักจะเป็นเหตุผลที่แท้จริงซึ่งอยู่เบื้องหลังความสำเร็จและความหยาบคายของมนุษย์

แมรี เคย์ แอช ผู้สร้างบริษัทมูลค่าสามร้อยล้านดอลลาร์ ซึ่งเริ่มต้นด้วยการลงทุนห้าหมื่นดอลลาร์เท่านั้น เธอรู้สึกว่า การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญจำเป็นมากสำหรับความสำเร็จในธุรกิจของเธอ มากเสียจนกระทั่งเธอต้องสรรหาเทคนิคพิเศษเพื่อช่วยเธอให้บรรลุผล เคล็ดลับของเธอ คือ เธอจะจินตนาการว่าทุกๆ คนที่เธอเห็นมีป้ายอยู่บนศีรษะ ป้ายนั้นอ่านได้ความว่า “จงทำให้ฉันรู้สึกสำคัญ”

สรุป การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ตลอดจนการยอมรับนับถือ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรนำมาเป็นปัจจัยในการจูงใจครู เพราะเมื่อบุคคลใดที่ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญในกิจกรรมใดๆ แล้ว บุคคลนั้นก็จะเกิดความภูมิใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติกิจกรรมด้วยความเต็มใจ

3.2 ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ มีความคิดแจ่มชัดในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการจะทำการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ทำให้ครูมั่นใจในเป้าหมาย และเห็นคุณค่าสมควรแก่การปฏิบัติ

ไมเยอร์ (Myers, 1970: 124; อ้างถึงใน ทะนงชัย ลาภรตน์วิทยา 2544: 28) เสนอความคิดเรื่องการจูงใจทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเน้นเรื่องการวางเป้าหมายของงาน โดยอธิบายถึงลักษณะของเป้าหมายของงานที่ให้ผลเชิงปฏิบัติว่า ควรมีลักษณะ ดังนี้

1. งานควรมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานจึงมีความหมายสำหรับผู้ทำ
2. งานนั้นต้องสามารถวางแผนและวัดความสำเร็จได้โดยใช้ระบบการทำงานและควบคุมให้มีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายใน เป้าหมายของงานควรมีลักษณะดังนี้
 - 3.1 คนทำงานมีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย
 - 3.2 มีผลงานกลับมาให้ผู้นำทราบโดยตรง
 - 3.3 งานนั้นต้องเป็นที่พึงปรารถนาตรงความรู้ความสามารถ

3.4 งานนั้นมีลักษณะท้าทาย

3.5 งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้

มิเชล (Michael, 1990: 398) กล่าวถึง การตั้งเป้าหมายว่า เป็นสิ่งที่ควรนำมาใช้เพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยที่พนักงานแต่ละคนได้รับรู้เป้าหมายของงานที่เป็น คุณภาพระดับที่กำหนดไว้หรือจำนวนผลผลิตที่แน่นอนหรือรับรู้เป้าหมายทั้งปริมาณ และคุณภาพโดยการตั้งเป้าหมายที่ประสบผลสำเร็จต้องประกอบด้วย ประการที่หนึ่ง เป้าหมายต้องเป็นนามธรรมและเฉพาะเจาะจง ประการที่สอง เป้าหมายจะต้องสูงขึ้นแต่มีความเหมาะสม ซึ่ง นพดล เวชสวัสดิ์ (2531: 15-16) ได้เรียบเรียงจาก Leadership Development ของจอร์จ ชินน์ (George Shin) กล่าวว่า การตั้งเป้าหมาย เป็นเรื่องสำคัญที่สุดในการวางแผนอนาคตการงานตั้งเป้าหมาย และลงมือปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ เป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตนเอง การตั้งเป้าหมายเป็นการวางแผนหวังความสำเร็จเป็นการจูงใจและเป็นแรงจูงใจให้ลงมือปฏิบัติจริงจึงเพื่อเกิดความสำเร็จซึ่งในเรื่องเดียวกัน กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์ (2533: 79) ได้ถอดความจาก มอร์ติเมอร์ เชนนิเออร์ กล่าวว่า เรื่องการตั้งเป้าหมายและวัตถุประสงค์นับเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาธุรกิจและชีวิตคนไปสู่ความสำเร็จ บุคคลควรตั้งเป้าหมายให้ตนเองและหน่วยงานสูงกว่าระดับผลงานที่เคยได้รับเล็กน้อย โดยที่ปฏิบัติได้ด้วยการเพิ่มความพยายามอีกเล็กน้อย เป้าหมายไม่ได้เป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งชักจูงที่ดีที่สุดเสมอไป แต่จะดีที่สุดเมื่อเป็นเหตุผลและเป็นเหตุผลและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ประกอบด้วยความต้องการและความสนใจของส่วนรวมอยู่ในเป้าหมายเดียวกัน

เพลเลกริโน และวารานฮากาน (อ้างถึงใน จักรพรรดิ วิชา 2538: 22) ได้ให้ความหมายว่า คุณลักษณะของผู้บริหาร หมายถึง สักยภาพทางความรู้หรือทักษะที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้สำเร็จ สอดคล้องกับ สมภพ โรจนพันธ์ , บุญมาก พรหมพ่าย และภคพร ตรีรัตน์ตระกูล (อ้างถึงใน กิตติมาพร โลกาวิทย์ 2540: 18) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารมีมาแต่กำเนิดส่วนหนึ่ง และเกิดจากการเรียนรู้อีกส่วนหนึ่ง ได้แก่ ความรู้ทั่วไป แรงจูงใจ ลักษณะนิสัย ภาพพจน์ที่มองเห็น บทบาททางสังคม ตลอดจนความชำนาญเฉพาะซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ

दनัย เทียนพุดธิ (2536: 203-206) ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูงโดยกล่าวว่าผู้บริหารระดับสูงต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ

1. การมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพภูมิกณฑ์ในอนาคตได้ สมจริงมีการวางแผนและการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตได้อย่างเหมาะสม
2. ความเป็นผู้นำ ได้แก่ มีความอดทน มีความสามารถในการแก้ปัญหาและสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและค้นคว้าวิธีทำงานที่มีประสิทธิภาพ

4. มีความสามารถในการเจรจาใจ ได้แก่ มีความสามารถในการเจรจาต่อรองและเป็นนักมนุษยสัมพันธ์ชั้นสูง

5. มีความคิดเชิงธุรกิจและความรับผิดชอบ ได้แก่ เป็นนักการตลาดไม่เอาเปรียบผู้อื่นและมีความรับผิดชอบ

6. ประณีประนอม ได้แก่ สามารถยืดหยุ่นวิธีการเพื่อความสำเร็จของงานและมีความสามารถในการประสานประโยชน์

อำนาจ วีรวรรณ (2535: 194-199) ได้เสนอแนะความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์และพยายามไฝหาคำความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่า วิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นศิลปะในการดำเนินงานไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงานเข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจาและรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมุมานะพยายาม คือมีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นและขอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะเป็นงานหนักก็ตาม

7. ความเป็นผู้มีธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอาใจเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้ โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

เปอร์รี เอ็ม. สมิธ (อ้างถึงในวิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 74) อดีตผู้บังคับการวิทยาลัยสงครามแห่งชาติ (National War College) ในวอชิงตัน ดีซี เขาพบว่า “ผู้นำสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างถาวรได้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายระยะยาว”

เอเดเวิร์ด ซี. เมเยอร์ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534:74) อดีตเสนาธิการกองทัพบก ซึ่งช่วยเปลี่ยนแปลงองค์กรเสนาธิการร่วมอย่างถาวร มักจะกล่าวว่า “หากปราศจากวิสัยทัศน์ (สายตาอันยาวไกล) องค์กรก็จะล้มเหลว”

วิสัยทัศน์ก่อนข้างจะสำคัญอย่างเห็นได้ชัด แต่การมีวัตถุประสงค์ว่าคุณต้องการให้องค์กรไปทางใด เป็นเพียงครึ่งหนึ่งของการกระทำที่คุณต้องปฏิบัติ อีกครึ่งหนึ่งคือการมั่นใจว่าคนอื่น ๆ ต้องรู้ว่าวิสัยทัศน์ของคุณคืออะไร โดยการสื่อสารวิสัยทัศน์ของคุณ คุณจะได้รับความสมานฉันท์ในหมู่ผู้คนที่อยู่ภายใต้การนำของคุณ

โรเจอร์ ไอเลส (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 75) ที่ปรึกษาการสื่อสารซึ่งให้คำปรึกษากับกรมการบริหารบริษัท และผู้สมัครชิงตำแหน่งประธานาธิบดีหลายคน เขากล่าวว่า “...สารัตถะของบุญบารมี (หัวใจของความสามารถพิเศษ) กำลังแสดงให้เห็นข้อผูกมัดของคุณ ที่มีต่อข้อคิดเห็นหรือเป้าหมาย”แน่นอน การแสดงให้เห็นข้อผูกมัดต่อข้อคิดเห็นหรือเป้าหมายก็เหมือนกับวิสัยทัศน์ นักพฤติกรรมศาสตร์ได้พบความสัมพันธ์อันใกล้ชิดระหว่างการสื่อสาร ทัศนภาพ กับการถูกมองว่าเกี่ยวกับบุญบารมี (ความสามารถพิเศษ)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือกันในการพัฒนาปฏิบัติด้วยความเต็มใจ (จันทรานี สงวนนาม 2536: 21)

จากการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ ของ Argyris (อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม 2536: 21) กล่าวว่า บุคคลที่มีวุฒิภาวะจะมีบุคลิกภาพที่ต้องการเป็นตัวของตัวเอง การบริหารแบบมีส่วนร่วมช่วยให้บุคคลได้พัฒนาบุคลิกภาพของตนเองในด้านการตัดสินใจ การควบคุมการทำงานการแสดงออก ทัศนคติและการใช้ความสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้

ประโยชน์ของการบริหารแบบมีส่วนร่วม จันทรานี (สงวนนาม. 2536: 21)

1. ช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังของบุคคลในองค์กร
2. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการขององค์กรทั้งหมด
3. ช่วยเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้น ลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานการย้ายงานและการหยุดงาน
4. ช่วยลดความขัดแย้งและการต่อต้านจากพนักงานระดับต่ำ

ขึ้น

5. ช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงานและทำให้สุขภาพจิตของคนในองค์กรดีขึ้น
6. ช่วยเพิ่มผลผลิตในองค์กร
7. สร้างสรรค์หลักการประชาธิปไตยให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. ช่วยลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร ใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและทะนุถนอม
9. ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
10. เป็นการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในด้านการควบคุมงานให้

ลดน้อยลงและทำให้ผลของงานดีขึ้น

สรุป ระดับการจูงใจครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรคำนึง ไม่ว่าจะเป็นในเรื่อง การให้ครูร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ และร่วมเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหาร มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด และมีการกระตุ้น ให้ความสนใจของผู้บริหารเกิดกับครู ฯลฯ จนทำให้ครูในสถานศึกษาศรัทธาและมีความนิยมชมชอบในตัวผู้บริหาร ส่งผลในการจูงใจให้ครูตั้งใจในการทำงานก่อให้เกิดความสำเร็จต่อองค์กรในที่สุด

3.3 ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง มีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และเข้าใจในความรู้สึกของครูในสถานศึกษา

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540: 123) กล่าวว่า สวัสดิการเป็นการบริการหรือกิจกรรมใดๆ ที่หน่วยราชการหรือองค์กรธุรกิจเอกชนจัดให้มีขึ้น และเพื่อให้ข้าราชการ พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนั้นๆ ได้รับความสะดวกสบายใน การทำงานมีความมั่นคงในอาชีพ มีหลักประกันที่แน่นอนในการดำเนินชีวิตหรือได้รับประโยชน์อื่นใดนอกเหนือจากค่าจ้างเงินเดือนที่ได้รับอยู่ ทั้งนี้เพื่อเป็นการจูงใจให้ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี เพื่อจะได้ใช้กำลังกายกำลังใจและสติปัญญาความสามารถของตนในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหายุ่งยากทั้งในส่วนตัวและครอบครัว ทำให้มีความพอใจในงาน มีความรักงานและตั้งใจที่จะทำงานนั้นให้ดีที่สุด

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540: 122) ได้ให้ความหมายของค่าจ้างและเงินเดือนไว้ว่า ค่าจ้าง (Wage) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับเป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน โดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างจะขึ้นลงตามชั่วโมงการปฏิบัติงาน ค่าจ้างเป็นเครื่องกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของคนงานด้วยเพราะค่าจ้างส่วนใหญ่กำหนดไว้สำหรับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายชั่วโมงและเงินเดือน (Salary) หมายถึง จำนวนเงินที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการตอบแทนการปฏิบัติงานถือเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นรายเดือนและถือเป็น

รายได้ประจำโดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการทำงานที่เปลี่ยนแปลงเหมือน ค่าจ้าง กล่าวคือ ไม่ว่าผู้ปฏิบัติงานจะทำงานตามชั่วโมงที่กำหนดไว้ต่อวันหรือไม่ก็ตาม ปกติเงินเดือนจะจ่ายให้กับพนักงานประจำโดยเฉพาะพวกเสมียนพนักงานหรือกลุ่มอาชีพและหัวหน้าคนงานหรือนักการบริหาร

การเลื่อนขั้นตำแหน่งและเงินเดือน ภิญ โย สาทร (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 40) เสนอว่าการคัดเลือกบุคคลเพื่อให้เลื่อนขั้นตำแหน่งนั้น จะต้องอาศัยการประเมินผลงาน ควรถือหลักความสามารถ การทำงานหนัก ความซื่อสัตย์ จงรักภักดี การให้ความร่วมมือ ควรเน้นความสามารถมากกว่าอาวุโส อย่างไรก็ตามในกรณีที่มีบุคคล 2 คน มีคุณสมบัติทุกประการเท่ากันหมดยากแก่การที่จะตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งให้แก่ฝ่ายใดนั้น หลักอาวุโสก็นำมาใช้ในการตัดสินได้และสรุปว่าการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งบุคลากรนั้น ควรกระทำให้รัดกุมรอบคอบ และควรจัดทำโดยคณะกรรมการ เพื่อให้การพิจารณาได้รับการกลั่นกรองจากบุคคลหลายฝ่าย

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540: 168-169) กล่าวว่า การมีขวัญที่ดีเท่ากับเป็นการเพิ่มพลังการทำงานให้สูงขึ้น ผลที่ตามมาทำให้การผลิตสูงไปด้วยการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีกำลังขวัญสูงจึงเป็นหน้าที่อันสำคัญของฝ่ายการบริหารงานบุคคลสอดคล้องกับ ชุศักดิ์ เทียงตรง (อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548: 41) ที่ว่าในการบริหารงานบุคคลจะต้องมีการพิจารณาเรื่องขวัญในการทำงาน การพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับขวัญนี้ อาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 ประเภท คือ กำลังขวัญของแต่ละบุคคล (Individual Morale) และกำลังขวัญของหมู่คณะ (Group Morale) กำลังขวัญทั้ง 2 ประการนี้จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันจนยากที่จะแยกออกจากกันได้ กล่าวคือ ที่ไหนมีขวัญกำลังขวัญของหมู่คณะที่สูง ที่นั่นก็จะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนโดยส่วนใหญ่สูงด้วย แต่ละองค์การมีขวัญและกำลังใจของหมู่คณะต่ำ กำลังขวัญของแต่ละคนก็จะต่ำด้วย ทั้งนี้เพราะกำลังขวัญและกำลังใจของแต่ละบุคคล แต่ละหน่วยที่ประกอบเป็นองค์การ ดังนั้น ขวัญของหมู่คณะหรือองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540: 169) กล่าวว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดกำลังขวัญดี มี 6 ประการ คือ

1. บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง สร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างมีชีวิตชีวา
2. การมอบหมายงานให้เหมาะสม ตรงกับความถนัด ความชอบในงานนั้นซึ่งจะทำให้เขาพอใจในการทำงานและทำงานด้วยความสุขซึ่งมีผลต่อการมีขวัญกำลังใจที่ดี

3. การจัดสภาพการทำงานให้ดีถูกหลักอนามัย เช่น สถานที่สะอาด ระบาย มีแสงสว่างเหมาะสม ไร้เสียงรบกวน ไม่ร้อนอบอ้าว เมื่อเป็นเช่นนั้นบุคลากรทุกคนก็พร้อมที่จะทำงานอย่างดีมีประสิทธิภาพ

4. ระบบการวัดผลความสำเร็จในการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนหรือการโยกย้าย ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม ซึ่งไม่ทำลายขวัญกำลังใจบุคลากรในองค์กร

5. ให้โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กร

6. การให้บำเหน็จรางวัลหรือแม่แต่ยกย่องชมเชยแก่บุคลากรที่ทำงานดีและลงโทษบุคคลที่ทำความผิดตามแต่กรณีเห็นสมควรในแต่ละกรณี

อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540: 169-170) กล่าวว่า การบำรุงรักษาขวัญสามารถแบ่งออกเป็น 7 ประการ ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการสำรวจทัศนคติเป็นครั้งคราวเพื่อให้รู้ว่าลูกน้องมีปฏิกิริยาต่องานหรือหัวหน้างานอย่างไรบ้าง ทั้งนี้เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและหาแนวทางในการแก้ไขได้ถูกต้อง

2. สร้างเครื่องวัดผลสำเร็จในการทำงานที่เชื่อถือได้ยุติธรรม เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการได้เลื่อนขั้นตำแหน่งหน้าที่การงาน การได้เลื่อนเงินเดือน หรือการโยกย้าย เป็นต้น

3. เปิดโอกาสให้ลูกน้องได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ หรือระบายความในใจได้

4. ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นที่ปรึกษาหรือที่ปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้และต้องมีน้ำใจมีความเมตตากรุณาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

5. การชมเชยการให้รางวัล ต้องทำด้วยความจริงใจ เพราะทุกคนชอบการสรรเสริญ

6. สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ดี และเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสวงหาความก้าวหน้าในการศึกษา เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

7. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ปฏิบัติงานให้สมบูรณ์อยู่เสมอ เพราะการมีขวัญที่ดีทำให้สุขภาพร่างกายของมนุษย์ดีไปด้วย

มาลิณี จุโฑปะมา (2542: 314-315) กล่าวถึงวิธีสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาดังนี้

1. ให้เงินเดือนและสวัสดิการให้สูงพอที่บุคลากรอยู่ได้

2. มีความยุติธรรมในการแบ่งผลประโยชน์ให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ระบบการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อความผูกพันต่อองค์กรและซื่อสัตย์ต่อบังคับบัญชาด้วย
 3. มีความสามารถในการบริหาร เช่น กำหนดเป้าหมายชัดเจน มีการวางแผนในการทำงาน มีเทคนิคในการสั่งงานและมอบงาน สามารถแก้ปัญหาในการแบ่งปันผลประโยชน์ มีความยืดหยุ่น ฯลฯ
 4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน เช่น มาทำงานก่อนเวลา ทำงานอย่างมีระบบ คำนึงว่าหาความรู้อยู่เสมอ ฯลฯ
 5. มีความสามารถในการสื่อสาร เช่น สั่งงานชัดเจนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจตรงกัน สร้างบรรยากาศที่ดีในการสื่อสาร การให้ข้อมูลที่เปิดเผยและอิสระ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจที่ดี
 6. ยกย่องให้เกียรติผู้ได้บังคับบัญชา คือ นอกเหนือจากการชมเชยความสามารถและผลงานแล้วยังต้องยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาด้วย
 7. ดูแลเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชา เช่น ถามไถ่ทุกข์สุขให้ความช่วยเหลือตามความจำเป็นและให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานด้วยความสบายใจ เช่น มีการฝึกทักษะใหม่ๆในการทำงาน
 8. แสดงความเห็นอกเห็นใจในความเหนื่อยยากของผู้ได้บังคับบัญชา
 9. แสดงความเข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เมื่อผู้ได้บังคับบัญชาทำผิดและให้อภัย
 10. มีความเป็นกันเอง คือ ยิ้มแย้มแจ่มใส เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ พูดคุยกับผู้ได้บังคับบัญชาได้ทุกโอกาสไม่จำเป็นว่าจะต้องเป็นงานในหน้าที่
 11. แสดงความจริงใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา คือ ปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาเหมือนกัน ทั้งต่อหน้าและลับหลัง
 12. ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชา คือ ให้โอกาสแก่ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาความรู้ความสามารถ เช่น อบรมสัมมนา ศึกษาต่อ เป็นต้น
 13. สนับสนุนสวัสดิการด้านต่างๆ อย่างเต็มที่ การรักษาพยาบาลจัดสถานที่ทำงานให้สะดวกสบาย
 14. ให้ผู้ได้บังคับบัญชาทำงานตรงความสามารถและทำให้เขารู้สึกว่าเขามีความสำคัญ จะทำให้เขามีความผูกพันกับองค์กร
- หากผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาดังกล่าว ก็จะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจงาน มีความผูกพันต่อองค์กร

โรงเรียนนายร้อยทหารเวสต์ ปอยต์ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคเฮน 2534: 76) มี สุภาษิตกล่าวไว้ว่า ผู้นำควรจะ “กร้าวแกร่ง แต่ยุติธรรม (hard, but fair)” ดังนั้น ถ้าคุณต้องการให้คนอื่นปฏิบัติตาม คุณจงปฏิบัติต่อเขาอย่างยุติธรรม ปฏิบัติต่อเขาให้เหมือนกับที่คุณอยากจะทำปฏิบัติให้ตัวเอง และสนใจในสวัสดิภาพของคนที่คุณนำ ก่อนสวัสดิภาพของตัวเอง

สรุป การพัฒนาการจงใจครู ในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเองของผู้บริหารเป็นสิ่งที่สำคัญประการหนึ่ง ไม่ว่าจะด้วยการถามไถ่ทุกข์-สุข และให้ความช่วยเหลือครูตามความเป็นจริง ให้คำตอบแทนหรือพิจารณาความดีความชอบแก่ครูอย่างเหมาะสมและเที่ยงธรรม และจัดทำตำราหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อศึกษาค้นคว้า ฯลฯ เพราะจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน ผูกพันต่องานและรู้สึกว่ามี ความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

3.4 ด้านการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาด และร่วมรับผิดชอบร่วมแก้ไขในสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ

พนัส หันนาคินท์ (อ้างถึงใน นันทนา สอริक्षा 2548: 62-63) กล่าวว่า ลักษณะของผู้บริหารที่จะเป็นกำลังสำคัญในการที่จะทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานเจริญก้าวหน้า มีดังนี้

1. ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรม ปกครองโดยปราศจากความลำเอียงด้วยคติต่างๆ
2. ตั้งอยู่ในพรหมวิหาร 4 คือ เมตตา กรุณา มุทิตาและอุเบกขา
3. ไม่ทำตนเป็นเจ้าขุนมูลนาย มีความเป็นกันเองอย่างมีขอบเขต
4. ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความจริงใจ อย่าคูหมิ่นข้อเสนอแนะต่างๆ เพราะอคติส่วนตัว
5. พยายามส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การสอนให้รู้จักทำงานทางด้านการบริหารและงานธุรการ เป็นต้น
6. รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจในการทำงาน พยายามใช้เหตุผลให้มาก
8. รู้จักวางตัว
9. รู้จักให้เกียรติผู้อื่น
10. พยายามรักษาผลประโยชน์ของผู้ร่วมงาน
11. วางมาตรฐานในการทำงานให้แน่ชัด
12. ให้ความและโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะปรับปรุงตนเอง ทั้งในด้านอาชีพและด้านส่วนตัว ภายใต้การแนะนำและการดูแลของผู้บริหาร

แอนดรูว์ เอส. โกรฟ (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคนเฮน 2534: 78) ประธานและหัวหน้าฝ่ายบริหารของบริษัท อินเทล (Intel Corporation) บริษัทแห่งนี้สร้างอย่างใหญ่โต โดยอาศัยความพยายามของโกรฟ ไม่ได้เป็นเพียงบริษัท “โชคชะตา ๕๐๐ ประการ” แต่ยังถูกใส่ชื่อไว้ในหนังสือ “๑๐๐ บริษัท ดีเด่นในอเมริกา (The 100 Best Companies Work for in America)” อีกด้วยแต่กระนั้นก็ตาม นิตยสาร ฟอรัจูน เรียกแอนดี โกรฟ ว่า เป็นหนึ่งในสิบของเจ้านายที่ทรหดอดทนที่สุดในอเมริกา โกรฟ พูดอะไรไว้บ้างเกี่ยวกับการรับผิดชอบและการยอมรับข้อผิดพลาด เรามาฟังเขาพูด

“พวกเราทั้งหลายในงานด้านการจัดการ (และในการสอน ในหน่วยงานรัฐบาลหรือแม้แต่พ่อแม่) ผู้ชายและผู้หญิง หนุ่มหรือแก่ เป็นกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียความเคารพ จากการยอมรับข้อผิดพลาดเป็นสัญลักษณ์ของความเข้มแข็ง วุฒิภาวะ และความยุติธรรม”

จอห์น สกัลเลย์ (อ้างถึง ในวิลเลียม เอ. โคนเฮน 2534: 79) ผู้นำที่ เป็นประธานบริษัท แอปเปิล คอมพิวเตอร์ กล่าวสิ่งเดียวกันนี้ว่า “การทำความผิดเป็นส่วนที่สำคัญและมีคุณค่าอย่างมากของการประสบความสำเร็จ ที่บริษัทแอปเปิล การทำความผิดเป็นเพียงวิธีเดียวที่จะได้เรียนรู้ถ้าคุณล้มเหลวที่จะถ่ายทอดข้อคิดเห็นว่าคุณสามารถทำความผิดพลาดได้ คุณก็อาจส่งข่าวสารที่ผิดๆ ได้ แล้วนั่นอาจแยกตัวคุณออกจากผู้คน”

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

สุทัศน์ ตรงค์เรือง (2540: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาเขต การศึกษา 5 คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และการยอมรับนับถือ

ทวิชัย ศิริสุภรัตน์ (2541: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมี กิจกรรมเพื่อเป็นการจูงใจ 6 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในหน้าที่การงาน การให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้า การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ และการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร ส่วนระดับน้อย คือ การจัดสวัสดิการและโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีการใช้แรงจูงใจมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็ก

ทงซัย ลาภรัตนวิทยา (2544: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการใช้วิธีจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมมีการใช้วิธีจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้าน มีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับมาก 13 ด้าน คือ การชื่นชมผลสำเร็จในการดำเนินงานและทำทนาย การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การใช้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานตามลำดับมีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ การได้รับรู้ผลงานของตน การให้รางวัล การให้คำชมเชย การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี และการเอาใจใส่ดูแล ความคิดเห็นเกี่ยวกับการใช้วิธีการจูงใจอื่นจากแบบสอบถามปลายเปิด เรียงลำดับค่าความถี่ ดังนี้ ให้ใช้คุณธรรมในการจูงใจเพื่อปฏิบัติงาน ทำตัวเป็นแบบอย่างสร้างความประทับใจ มีใจกว้าง เสียสละและมีความอ่อนปรน ให้กำลังใจโดยการยกย่องชมเชยแสดงการให้เกียรติผู้ร่วมงาน สนับสนุนและศึกษาดูงาน เอาใจใส่ดูแลและปรึกษาแก้ไขปัญหาอย่างเป็นกันเองและเป็นรูปธรรม แบ่งงานและกระจายงานให้รับผิดชอบตามความถนัดและความสามารถ เพิ่มเงินเดือนและสวัสดิการต่างๆ ประชุมชี้แจงข่าวสารและงานให้แก่บุคลากร พบปะสังสรรค์ตามเทศกาล ยอมรับความบกพร่องและนำไปปรับปรุงและยึดประโยชน์ของส่วนรวมเป็นสำคัญ

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวม มีการใช้วิธีการจูงใจไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่มีการใช้วิธีการจูงใจด้านการยอมรับนับถือ การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและทำทนายและการเอาใจใส่ดูแลแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยบริหารโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดกลางมีการใช้วิธีการจูงใจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ส่วนอีก 17 ด้าน คือ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การให้รางวัล การให้คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลักการยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกัน

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ศาสตราจารย์ วอร์เรน เบนนิส และศาสตราจารย์เบิร์ด นานูส แห่งมหาวิทยาลัยเซาเธิร์น แคลิฟอร์เนีย (Southern California) (อ้างถึงใน วิลเลียม เอ. โคอเฮน 2534: 73) ได้สัมภาษณ์

ผู้นำ 90 คน มีเหล่าประธานฝ่ายบริหารที่ประสบความสำเร็จ 60 คน มีความคิดอันเหมาะสม โดยผ่านวิสัยทัศน์ (อาศัยสายตาอันยาวไกล) ว่า พวกเขาต้องการให้องค์กรไปทางใด เบนนิสและ นานุส กำหนดความสัมพันธ์ที่ผู้นำเหล่านี้มี เพื่อวิสัยทัศน์ของพวกเขา “ซึ่งไม่มีสิ่งใดทัดเทียมได้” เบนนิส และ นานุส ได้กล่าวไว้ในหนังสือของพวกเขาที่ชื่อ ผู้นำ (Leaders) ว่า “วิสัยทัศน์ หรือ เจตจำนง (visions or intentions) ของพวกผู้นำ และดึงผู้คนเข้ามาหาตัวเขา”

คุก (Cook, 1970:5063-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ ของครูใหญ่กับความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยศึกษาจากครูในโรงเรียนประถมศึกษา เมือง อินเนอร์ซิตี สหรัฐอเมริกา จำนวนครู 100 คน จากโรงเรียน 21 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งสัมพันธ์ของครูใหญ่ มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครูในด้านการสอน ความรับผิดชอบ อัตราเงินเดือนและสถานภาพของครู
2. พฤติกรรมผู้นำด้านมุ่งงานของครูใหญ่ ไม่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของครู

วิกสเตอร์ม(Wickstom 1971: 1249A; อ้างถึง ในเด่นดาว แต่งรุ่ง. 2537: 42) ทำวิจัย ได้ผลสอดคล้องกับเฮอร์ชเบอร์ก แม้บางอย่างจะมีความหมายแตกต่างกันบ้าง ซึ่งได้วิจัยระดับและ สิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการทำงานของครู กับหาความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบเหล่านี้ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน ระดับชั้นที่สอน ตำแหน่ง หน้าที่ (บริหารหรือสอน) โดยศึกษาจากครู 373 คน เป็นครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาและวิทยาลัย โดยวิธีให้ครูมีความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจ ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ทำให้ครูมีความพึงพอใจ ที่สุดมี 4 อย่าง คือ ความรู้สึกว่าได้รับความสำเร็จ ลักษณะงาน ความสัมพันธ์อันดีกับ ผู้ใต้บังคับบัญชา และความรับผิดชอบ ส่วนที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจสูงสุด 4 อย่าง คือ การไม่ ประสบความสำเร็จ นโยบายและการบริหาร สภาพการทำงานและผลงานที่ตรงข้ามกับชีวิตส่วนตัว

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ เป็นการศึกษาการมุ่งใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง โดยมีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในส่วนของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมาจำนวน 6 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 528 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มกลุ่มแบบชั้นภูมิจากประชากร โดยจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาด้วยเกณฑ์การสุ่มตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ครูจากสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 113 คน และสถานศึกษาเอกชน จำนวน 113คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ เป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า(Rating Scale) 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ดังนี้

5 หมายถึง ระดับการจูงใจ มากที่สุด

4 หมายถึง ระดับการจูงใจ มาก

3 หมายถึง ระดับการจูงใจ ปานกลาง

2 หมายถึง ระดับการจูงใจ น้อย

1 หมายถึง ระดับการจูงใจ น้อยที่สุดหรือไม่มีความจำเป็นเลย

การแปลค่าระดับโดยมีกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด; 2535: 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับการจูงใจ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับการจูงใจ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับการจูงใจ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับการจูงใจ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับการจูงใจ น้อยที่สุดหรือไม่มีความจำเป็นเลย

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

2.2.1 ศึกษาค้นคว้า ทฤษฎีและแนวคิด เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง

2.2.2 นำข้อมูลที่ศึกษามากำหนดโครงสร้างและแนวการสร้างเครื่องมือตามเนื้อหาการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐ

และเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง โดยใช้กรอบแนวคิดของการวิจัย เป็นเกณฑ์ เพื่อเป็นแนวทางเขียนข้อคำถามของแบบสอบถาม

2.2.3 สร้างแบบสอบถามวัดระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง ใน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้

- 1) ทำให้ผู้รู้รู้สึกสำคัญ จำนวน 9 ข้อ
- 2) ส่งเสริมวิสัยทัศน์ จำนวน 9 ข้อ
- 3) ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับคุณจะทำกับตัวคุณ จำนวน 9 ข้อ
- 4) จงรับผิดชอบสำหรับการกระทำของคุณและคนในกลุ่มคุณจำนวน 9 ข้อ

2.2.4 นำเสนอแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการพิจารณา มาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

2.2.6 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปเก็บข้อมูลต่อไป

2.2.7 สุ่มเลือกแบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 2 ธันวาคม 2552- 5 มกราคม 2553 โดยการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.1 ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จาก สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน สถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขต อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง เพื่อแจ้งขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

3.2 จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน สถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขต อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3.3 ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่เพื่อขอความร่วมมือในการแจกแบบสอบถามและ รวบรวมแบบสอบถามคืน รวมทั้งอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถาม โดยประสานงานส่งแบบสอบถาม

รวมทั้งอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถามและกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืน เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2552 และกำหนดเวลาส่งแบบสอบถามกลับคืน ให้ผู้วิจัยในวันที่ 5 มกราคม 2553

3.4 เมื่อครบกำหนดส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนจากผู้ประสานงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 5 แห่งยังไม่ได้รับคืนจำนวน 1 แห่งผู้วิจัยจึงไปติดต่อไปยังผู้ประสานงานทางโทรศัพท์เพื่อขอรับแบบสอบถามคืนและกำหนดส่งแบบสอบถามกลับคืนให้แก่ผู้วิจัยภายในวันที่ 5 มกราคม 2553

3.5 ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมดจำนวน 260 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 250 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.15 โดยเป็นแบบที่สมบูรณ์จำนวน 226 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 86.92

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 วิเคราะห์สถานการณ์ภาพของกลุ่มตัวอย่างโดยแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

4.2 วิเคราะห์ระดับการงูใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง โดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และการแปลค่าระดับโดยมีกรอบการวิเคราะห์ข้อมูลตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด; 2535: 100) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับการงูใจ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับการงูใจ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับการงูใจ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับการงูใจ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ระดับการงูใจ น้อยที่สุดหรือไม่มีความจำเป็นเลย

4.3 เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการงูใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้วย t-test

4.4 วิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาระดับการงูใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามสังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำแนกตามประเด็นสำคัญของการสนใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะระดับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตามอำนาจหน้าที่ของครู

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย จากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง รวม 226 คน โดยแบ่งสถานภาพตามสังกัดของครู และขนาดของสถานศึกษา ดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 แสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

รายการ	กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน (N=226)	ร้อยละ
1. สังกัดของครู		
ครูมัธยมศึกษาสังกัดของรัฐ	113	50.0
ครูมัธยมศึกษาสังกัดของเอกชน	113	50.0
รวม	226	100.0
2. ขนาดสถานศึกษา		
ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนสูงกว่า 301 คน	226	100.0
รวม	226	100.0

จากตารางที่ 4.1 พบว่ากลุ่มตัวอย่างครูมัธยมศึกษาสังกัดของรัฐ 113 คน คิดเป็นร้อยละ 50.0 และครูมัธยมศึกษาสังกัดของเอกชน คิดเป็นร้อยละ 50.0 กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียนสูงกว่า 301 คนจำนวน 226 คน คิดเป็นร้อยละ 100.0

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

การวิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ดังนี้

1. การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ
 2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์
 3. การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง
 4. การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา
- โดยเสนอภาพรวมและแยกวิเคราะห์เป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ผลการวิเคราะห์ระดับกับการจงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตามตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการจงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

การจงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา	ระดับการจงใจ (N=226)		ระดับ
	\bar{X}	S.D.	
1. การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ	3.32	0.75	ปานกลาง
2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์	3.40	0.88	ปานกลาง
3. การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง	3.10	0.95	ปานกลาง
4. การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.22	0.83	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย	3.26	0.74	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.2 พบว่า การจงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ทุกด้านในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.26$, S.D.= 0.74) และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าแต่ละด้านมีความจำเป็นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.40$, S.D.= 0.88) การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ($\bar{X}=3.32$, S.D.= 0.75) การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.22$, S.D.= 0.83) และการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ($\bar{X}=3.10$, S.D.= 0.95) ตามลำดับ

2.2 ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เป็นรายด้าน จำแนกรายละเอียดของแต่ละคุณสมบัติ ตามตารางที่ 4.3 – 4.5 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความจำเป็นของการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ

ข้อ ที่	การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ	ระดับการจูงใจ		ระดับ
		(N=226)		
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากครูไปปรับปรุงการทำงาน	3.22	1.00	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้กำลังใจ และคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร	3.08	1.13	ปานกลาง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการร่วมประชุม	3.41	1.03	ปานกลาง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นเป็นส่วนตัวในการปรับปรุงงาน	3.18	0.96	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยกย่องและให้เกียรติต่อครูอย่างเหมาะสม	3.19	1.11	ปานกลาง
6	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความถนัดและความชอบของครู	3.29	0.96	ปานกลาง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศงานในหน้าที่ของครู และให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ	3.24	2.28	ปานกลาง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูได้ปฏิบัติงานหลาย ๆ งาน	3.71	0.91	มาก
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสั่งการและมอบหมายงานชัดเจน	3.57	0.87	มาก
	รวมเฉลี่ย	3.32	0.75	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.3 พบว่า การตั้งใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ในภาพรวม ผู้บริหารมีระดับการตั้งใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.32$, S.D.= 0.75) โดยเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการตั้งใจด้านการจัดให้ครูได้ปฏิบัติงานหลาย ๆ งานอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.71$, S.D.=0.91) และด้านการสั่งการและมอบหมายงานชัดเจน มีความอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.57$, S.D.= 0.87) และเมื่อพิจารณาพฤติกรรมการตั้งใจในด้านอื่นๆ พบว่ามีระดับการตั้งใจ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการตั้งใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ได้แก่ พฤติกรรมการให้กำลังใจ และคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร ($\bar{X}=3.08$, S.D.= 1.13) และระดับการให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นเป็นการส่วนตัวในการปรับปรุงงาน ($\bar{X}=3.18$, S.D.= 0.96)

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการตั้งใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์

ข้อ ที่	ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์	ระดับการตั้งใจ (N=226)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มและชัดเจนในเป้าหมาย การดำเนินงาน	3.39	0.89	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ให้ความคิดของผู้บริหารเกิด กับครู	3.29	0.90	ปานกลาง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูมั่นใจในเป้าหมาย เห็นคุณค่า สมควรแก่การปฏิบัติ	3.39	1.68	ปานกลาง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจแผนการ ดำเนินงาน และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	3.54	0.93	มาก
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึง วิสัยทัศน์ของตน	3.51	1.51	มาก
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจของสถานศึกษา	3.67	3.61	มาก

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

ข้อ ที่	ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์	ระดับการจูงใจ (N=226)		ระดับ
		\bar{X}	S.D.	
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินงาน	3.46	2.79	ปานกลาง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูร่วมเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหาร	3.09	0.98	ปานกลาง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด	3.28	1.00	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.40	0.88	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 พบว่า การจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ในภาพรวม ผู้บริหารมีระดับการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.40$, S.D.= 0.88) โดยเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการจูงใจให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.67$, S.D.= 3.61) ผู้บริหารมีการประชุม ชี้แจง ทำความเข้าใจแผนการดำเนินงาน และเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ($\bar{X}=3.54$, S.D.= 0.93) สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ของตน ($\bar{X}=3.51$, S.D.= 1.51) และเมื่อพิจารณาการจูงใจในด้านอื่นๆ พบว่ามีระดับการจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้บริหารให้ครูร่วมเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหาร ($\bar{X}=3.09$, S.D.= 0.98) มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด ($\bar{X}=3.27$, S.D.= 0.99) และมีการกระตุ้น ให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ($\bar{X}=3.29$, S.D.= 0.90)

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจในการปฏิบัติงานของครู
โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง
จังหวัดนครราชสีมา ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง

ข้อ ที่	ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง	ระดับการพอใจ		ระดับ
		(N=226)		
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน แก่ครูอยู่เสมอ	3.25	0.88	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักเหตุผลและคุณธรรมกับ ครูทุกคน	3.09	1.11	ปานกลาง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสามัคคีร่วมมือ อันดีแก่ครู	3.36	2.15	ปานกลาง
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเลี้ยงต้อนรับและเลี้ยงอำลา ให้แก่ครูในหน่วยงาน	3.11	1.24	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาถามไถ่ทุกข์-สุข และให้ความ ช่วยเหลือครูตามความเป็นจริง	2.86	1.06	ปานกลาง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเห็นอกเห็นใจใน ความเหนื่อยยากของครูในการทำงาน	3.10	3.14	ปานกลาง
7	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำตำราหรือเอกสารทาง วิชาการเพื่อศึกษาค้นคว้า	2.97	1.02	ปานกลาง
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้การส่งเสริม สนับสนุนให้ครู มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน	3.19	1.14	ปานกลาง
9	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ค่าตอบแทนหรือพิจารณา ความดีความชอบแก่ครูอย่างเหมาะสมและเที่ยงธรรม	2.94	1.41	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.10	0.95	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.5 พบว่า การพอใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่น
เหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเองในภาพรวม ผู้บริหารมีระดับการพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}=3.10$,

S.D.= 0.95) ซึ่งระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเองตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา-สุข และให้ความช่วยเหลือครูตามความเป็นจริง(\bar{X} =2.86, S.D.= 1.06) ให้ค่าตอบแทนหรือพิจารณาความดีความชอบแก่ครูอย่างเหมาะสมและเที่ยงธรรม(\bar{X} =2.94, S.D.= 1.41) และจัดทำตำราหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อศึกษาค้นคว้า(\bar{X} =2.97, S.D.= 1.02)



ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพอใจในการปฏิบัติงานของครู
โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง
จังหวัดนครราชสีมา ด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา

ข้อ ที่	ด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	ระดับการพอใจ		ระดับ
		(N=226)		
		\bar{X}	S.D.	
1	ผู้บริหารสถานศึกษากล้ายอมรับผิดเมื่อตัดสินใจ ผิดพลาด	3.23	1.02	ปานกลาง
2	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยและให้ความร่วมมือกับทีมงาน ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ	3.36	0.96	ปานกลาง
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปกป้องและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา ในการปฏิบัติงานผิดพลาด	3.06	1.00	ปานกลาง
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อสิ่งทุกอย่างที่ ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ	3.05	1.00	ปานกลาง
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็นตัวแทนคอยตอบคำถามและ ให้ข้อมูลต่างๆของโรงเรียน	3.36	1.04	ปานกลาง
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขัดต่อความผิดพลาดต่างๆให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.19	1.00	ปานกลาง
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความ ผิดพลาดที่เกิดจากสิ่งทีครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำได้อย่าง รวดเร็ว	3.17	1.03	ปานกลาง
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และผู้ใต้บังคับบัญชา	3.37	0.95	ปานกลาง
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการแก้ไข ปัญหาความผิดพลาดที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา	3.21	0.93	ปานกลาง
รวมเฉลี่ย		3.22	0.83	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.6 พบว่า การพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการรับผิดชอบการ
กระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ในภาพรวม ผู้บริหารมีระดับการพอใจอยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X}=3.22$, S.D.= 0.83) ซึ่งระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบต่อสิ่งทุกอย่างที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ ($\bar{X}=3.05$, S.D.= 1.00) ปกป้องและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผิดพลาด($\bar{X}=3.06$, S.D.= 1.00) มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดที่เกิดจากสิ่งทีครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำได้อย่างรวดเร็ว ($\bar{X}=3.17$, S.D.= 1.03) และไม่ขัดท้อความผิดพลาดต่างๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา($\bar{X}=3.19$, S.D.= 1.00)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประเด็นสี่ด้าน

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประเด็นสี่ด้าน โดยเปรียบเทียบในภาพรวม คือ 1. การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ 2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง 4. การรับผิดชอบต่อสิ่งการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาตามตารางที่ 4.7 ดังนี้



ตารางที่ 4.7 การเปรียบเทียบความแตกต่างเกี่ยวกับระดับการงูใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม

การงูใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนรัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา	ระดับการงูใจ (รัฐ) (N=226)		ระดับการงูใจ (เอกชน) (N=226)		F	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ	3.36	0.79	3.29		
2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์	3.33	0.89	3.47	0.86	1.52	0.22
3. การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง	3.14	0.86	3.05	1.04	0.53	0.47
4. การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา	3.18	0.79	3.26	0.86	0.40	0.53
รวมเฉลี่ย	3.25	0.73	3.27	0.75	0.02	0.90

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับการงูใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทุกด้านในภาพรวม ($F=0.02$, $Sig=0.90$) คือ ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ($F=0.49$, $Sig=0.49$) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ ($F=1.52$, $Sig=0.22$) การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ($F=0.53$, $Sig=0.47$) การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ($F=0.40$, $Sig=0.53$) ส่วนการพิจารณาค่าเฉลี่ยอื่นๆ (\bar{X} , S.D.) พบว่า ทุกด้านในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง คือ สถานศึกษาของรัฐโดยมีค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับ จากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษาของรัฐ ($\bar{X}=3.25$, S.D.=0.73) คือ การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ($\bar{X}=3.36$, S.D.=0.79) การส่งเสริมวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.33$, S.D.=0.89) การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.14$, S.D.=0.86) ตามลำดับ และการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ($\bar{X}=3.18$, S.D.=0.79) ส่วนสถานศึกษาของเอกชน ($\bar{X}=3.27$, S.D.=0.75) คือ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ ($\bar{X}=3.29$, S.D.=0.72) การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ($\bar{X}=3.47$, S.D.=0.86) การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}=3.05$, S.D.=1.04) และการปฏิบัติต่อผู้อื่น

เหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ($\bar{X}=3.26$, S.D.= 0.86) ตามลำดับ ดังนั้นเมื่อไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจึงไม่ต้องพิจารณาเป็นรายด้านต่อไป

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัด นราธิวาส เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส เขตอำเภอ
เมือง จังหวัดนราธิวาส 4 ด้าน คือ 1. การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ 2. การส่งเสริมวิสัยทัศน์ 3. การ
ปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง 4. การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ตามตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.8 ความถี่ ร้อยละ และลำดับที่ของข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครู
โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง
จังหวัดนราธิวาส

ข้อ ที่	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส ตามอำนาจหน้าที่ของครู	ความ ถี่	ร้อย ละ	ลำดับ ที่
	การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ			
1.	ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการทำงานของครูทั้งด้านความรู้ และ ความสามารถ	42	59.15	1
2.	ผู้บริหารรับฟังปัญหาตลอดจนนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชา ไปปฏิบัติและชมเชยสำหรับความคิดที่ดี	19	26.76	2
3.	ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำ มีระบบการทำงานที่ดี ให้ความร่วมมือ ตลอดจนสนับสนุน การทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา	10	14.08	3
	รวม	71	100	

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ ที่	ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตามอำนาจหน้าที่ของครู	ความ ถี่	ร้อยละ	ลำดับ ที่
การส่งเสริมวิสัยทัศน์				
1.	ผู้บริหารมีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครูและกำหนด วิสัยทัศน์ร่วมกัน	49	64.47	1
2.	ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล	18	23.68	2
3.	ผู้บริหารมีการแจ้งวิสัยทัศน์ให้ครูทราบตลอดจนทำให้ครูเห็นคุณค่า และมั่นใจในเป้าหมาย	9	11.84	3
รวม		76	100	
การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง				
1.	ผู้บริหารมีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติและมีความเป็น กันเอง	48	51.06	1
2.	ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาเท่าเทียมอย่างเที่ยง ธรรม	29	30.85	2
3.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบอย่างเที่ยงธรรมและเหมาะสม	9	9.57	3
4.	ผู้บริหารแนะนำส่งเสริม สนับสนุนให้ครูมีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน	8	8.51	4
รวม		94	100	
การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา				
1.	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบการกระทำของตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา	26	48.14	1
2.	ผู้บริหารมีความรักและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา	16	29.62	2
3.	ผู้บริหารมีความสามารถแก้ไขความผิดพลาดได้อย่างรวดเร็ว	9	16.66	3
4.	ผู้บริหารมีความเด็ดขาดในเรื่องที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว	3	5.55	4
รวม		54	100	

จากตารางที่ 4.7 พบว่าการสนใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษา
 ขึ้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึก
 สำคัญ ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการทำงานของครู
 ทั้งด้านความรู้ และความสามารถ 2. ผู้บริหารรับฟังปัญหาตลอดจนนำข้อเสนอแนะจาก
 ผู้ได้บังคับบัญชาไปปฏิบัติและชมเชยสำหรับความคิดที่ดี ตามลำดับ ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ครู
 ให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับ
 ครูและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตามลำดับ ด้านการปฏิบัติต่อ
 ผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องมีความ
 ห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ มีความเป็นกันเอง 2. ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อบุคลากรใน
 สถานศึกษาเท่าเทียมอย่างเที่ยงธรรม ตามลำดับ และด้านการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของ
 ตัวเองและผู้ได้บังคับบัญชา ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ
 การกระทำของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารมีความรักและปกป้องผู้ได้บังคับบัญชา
 ตามลำดับ



บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการดำเนินงานวิจัย เรื่อง “การการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส” ครั้งนี้ ได้มีการดำเนินงานวิจัยตามกระบวนการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. สรุปการวิจัย

การทำการวิจัยในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย ดังนี้

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.1.1 เพื่อศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

1.1.2 เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

1.1.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย

1.2.1 ประชากรในการวิจัย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งในส่วนของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาสจำนวน 6 แห่ง รวมประชากรทั้งสิ้น 528 คน

1.2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้จากการสุ่มกลุ่มแบบชั้นภูมิจากประชากรโดยจำแนกตามประเภทของสถานศึกษาด้วยเกณฑ์การสุ่มตามตารางเครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ได้ครูจากสถานศึกษาของรัฐ จำนวน 113 คน และสถานศึกษาเอกชน จำนวน 113คน รวมกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 226 คน

1.2.3 ตัวแปรที่ศึกษาในการวิจัย

ตัวแปรที่สำคัญในการศึกษาแบ่งออกเป็น

- 1) ตัวแปรต้น ได้แก่ ระดับการจูงใจครูของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความคิดเห็นของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรัฐและเอกชน เกี่ยวกับระดับการจูงใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง และการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ที่บังคับบัญชา

1.2.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของครูสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรัฐและเอกชน เกี่ยวกับระดับการจูงใจของผู้บริหาร ประกอบด้วย แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ในเรื่อง สังกัดของผู้ตอบแบบสอบถาม และขนาดของสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถาม เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา แบบประมาณค่า 5 อันดับ (Rating Scale) โดยจัดเนื้อหาแบบสอบถามเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 1) การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ
- 2) การส่งเสริมวิสัยทัศน์
- 3) การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง
- 4) การรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ที่บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 แบบสอบถามแบบปลายเปิด สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 4 ด้าน คือ การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง และการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ที่บังคับบัญชา

1.2.5 การเก็บข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 2 ธันวาคม 2552- 5 มกราคม 2553 โดยการดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขออนุญาตขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย จากสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยนครราชสีมา ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้น

พื้นฐาน ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขต อำเภอเมือง จังหวัด นครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง เพื่อแจ้งขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

2) จัดส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ ถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอนในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขต อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง เพื่อขออนุญาตในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3) ติดต่อประสานงานกับเจ้าหน้าที่เพื่อขอความร่วมมือในการแจก แบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามคืน รวมทั้งอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถาม โดย ประสานงานส่งแบบสอบถามรวมทั้งอธิบายวิธีการกรอกแบบสอบถามและกำหนดระยะเวลาในการรับแบบสอบถามคืน เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2552 และกำหนดเวลาส่งแบบสอบถามกลับคืน ให้ ผู้วิจัยในวันที่ 5 มกราคม 2553

4) เมื่อครบกำหนดส่งแบบสอบถามกลับคืน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถาม กลับคืนจากผู้ประสานงานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสถานศึกษาของรัฐและเอกชน ที่เปิดสอน ในช่วงชั้นที่ 3 และ 4 เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 5 แห่งยังไม่ได้รับคืนจำนวน 1 แห่ง ผู้วิจัยจึงไปติดต่อไปยังผู้ประสานงานทางโทรศัพท์เพื่อขอรับแบบสอบถามคืนและกำหนดส่ง แบบสอบถามกลับคืนให้แก่ผู้วิจัยภายในวันที่ 5 มกราคม 2553

5) ส่งแบบสอบถามไปทั้งหมดจำนวน 260 ฉบับ ได้รับแบบสอบถาม กลับคืนมาจำนวน 250 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.15 โดยเป็นแบบที่สมบูรณ์จำนวน 226 ฉบับคิดเป็น ร้อยละ 86.92

1.2.6 การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลจาก แบบสอบถาม ในตอนที่ 2 โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของครูโดยหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์ค่าระดับความเห็นของกลุ่ม ตัวอย่าง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการจูงใจในการ ปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอ เมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้วย t-test

ตอนที่ 3 วิเคราะห์คำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยวิเคราะห์เนื้อหา การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ

1.3 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ผลสรุปการวิจัยดังนี้

1.3.1 ผลการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสมมติฐานการวิจัย

1) ระดับการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาระดับการปฏิบัติงานในแต่ละด้านก็พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ซึ่งด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก คือ ระดับการจัดให้ครูได้ปฏิบัติงานหลายงาน และการสั่งการและมอบหมายงานชัดเจน ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติงานในระดับมาก คือ ระดับการปฏิบัติงานให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจแผนการดำเนินงานและเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติงานในระดับปานกลางทุกระดับ และในด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารมีระดับการปฏิบัติงานในระดับปานกลางทุกระดับเช่นเดียวกัน

2) การเปรียบเทียบระดับการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ในภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3) ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงานในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา พบว่าในด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ผู้บริหารควรให้และ เห็นความสำคัญในการทำงานของครูทั้งด้านความรู้และความสามารถ รับฟังปัญหาตลอดจนนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติและชมเชยสำหรับความคิดที่ดี ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู มีการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ผู้บริหารต้องมีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ ความเป็นกันเอง ควรปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาเท่าเทียมอย่างเที่ยงธรรม และด้านการรับผิดชอบต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรรับผิดชอบต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา รักและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา

2. อภิปรายผล

จากสรุปผลการวิจัย มีประเด็นสำคัญตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ของการศึกษาวิจัย สามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

2.1 การศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

2.1.1 การศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ทั้งในภาพรวมและรายด้าน

กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ที่ระบุไว้โดยภาพรวม มีอยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาระดับการจูงใจครู แต่ละด้าน ก็พบว่ามีความจำเป็นอยู่ในระดับปานกลางทุกด้านเช่นกัน โดยระดับการจูงใจครูที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอันดับแรก คือการส่งเสริมวิสัยทัศน์รองลงมาเป็นกรทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ที่บังคับบัญชา และการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเองตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ทะนงชัย ลาภรัตนวิทยา (2544: บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการใช้วิธีการจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมมีการใช้วิธีจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ก็มีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับมาก 13 ด้าน คือ การชื่นชมผลสำเร็จในการดำเนินงาน การยอมรับนับถือ การได้รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การได้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การเลื่อนตำแหน่ง การใช้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยึดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานตามลำดับ มีการใช้วิธีการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน คือ การได้รับรู้ผลงานของตน การให้รางวัล การให้คำชมเชย การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี และการเอาใจใส่ดูแล อีกทั้งข้อค้นพบที่ได้ยังสอดคล้องกับผลวิจัยของ ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเรื่องการจูงใจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีกิจกรรมที่เป็นการจูงใจครู 6 ด้านอยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง คือ

การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ได้บังคับบัญชา การจัดสิ่งแวดล้อมในการทำงาน การสร้างความมั่นคงในการทำงาน การให้บุคคลมีโอกาสดำเนินงาน การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบและการยึดหลักคุณธรรมของผู้บริหาร

2.1.2 การศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการเห็นความสำคัญในการทำงานของครู ทั้งด้านความรู้ความสามารถ และมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมอย่างเที่ยงธรรม

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการจูงใจด้านการจัดให้ครูได้ปฏิบัติงานหลาย ๆ งาน และด้านการสั่งการและมอบหมายงานชัดเจน อยู่ในระดับมาก ส่วนระดับการจูงใจในด้านอื่นๆ พบว่ามีระดับการจูงใจ อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ได้แก่ ระดับการจูงใจในการให้กำลังใจและคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร และการให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นเป็นการส่วนตัวในการปรับปรุงงาน จากข้อค้นพบ จะเห็นได้ว่าระดับการจูงใจที่ผู้บริหารแสดงออกมานั้นคือการมอบหมายงานอย่างชัดเจน และจัดให้ครูปฏิบัติงานหลายๆงาน ขณะเดียวกันก็ขาดการให้กำลังใจ ขาดการสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร รวมทั้งไม่ให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นเป็นการส่วนตัวในการปรับปรุงงานอาจจะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดปัญหาและผลกระทบในการปฏิบัติงานของครู เพราะอาจจะทำให้ครูต้องรับผิดชอบงานมากเกินไปจนไม่มีเวลา หมดกำลังใจ และเกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานได้

2.1.3 การศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการมีความคิดแจ่มชัดในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการจะทำ มีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ทำให้ครูมั่นใจในเป้าหมาย และเห็นคุณค่าสมควรแก่การปฏิบัติ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ในภาพรวม ผู้บริหารมีพฤติกรรมการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ คือ ผู้บริหารให้ครูร่วมเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหาร มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด และมีการกระตุ้น ให้

ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ตามลำดับ ซึ่งระดับการจูงใจที่ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยนั้นสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารไม่ได้คำนึงถึงการบริหารคนตามทฤษฎี Y ที่ต้องจัดสภาพแวดล้อมของงานให้เป็นไปในลักษณะที่ส่งเสริมให้มีอำนาจในการปกครองตนเอง ให้ความไว้วางใจและได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจต่างๆ โดยให้ปกครองตนเองแบบประชาธิปไตย และเชื่อมั่นว่ามนุษย์สามารถควบคุมตนเองได้ มีความรับผิดชอบ ไม่ต้องมีใครมาคอยบังคับให้ทำงาน

2.1.4 การศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการมีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และเข้าใจในความรู้สึกของครูในสถานศึกษา

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ในภาพรวม ผู้บริหารมีระดับการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยเห็นว่าผู้บริหารมีระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเองตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษากลมไถ่ทุกข์-สุข และให้ความช่วยเหลือครูตามความเป็นจริง ให้คำตอบแทนหรือพิจารณาความดีความชอบแก่ครูอย่างเหมาะสม และเที่ยงธรรม และจัดทำตำราหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อศึกษาค้นคว้า ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่าระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดนั้น คือ ระดับการจูงใจกลุ่มองค์ประกอบที่ป้องกันความไม่พอใจ หรือเรียกว่า ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factor หรือ Dissatisfiers) ตามทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบิร์ก (นันทนา สอรักษา : 2548) ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญหรือปฏิบัติระดับการจูงใจประเภทนี้น้อยจะเป็นสาเหตุที่ทำให้ครูเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานขึ้นได้

2.1.5 การศึกษาระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งครอบคลุมเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการยอมรับความผิดพลาด และร่วมรับผิดชอบร่วมแก้ไขในสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ

กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ในภาพรวม ผู้บริหารมีระดับการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งระดับการจูงใจที่มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบสำหรับทุกสิ่งทุกอย่างที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ ปกป้องและให้กำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน

ผิดพลาด มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความผิดพลาดที่เกิดจากสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำได้อย่างรวดเร็ว และไม่ขัดท้อความผิดพลาดต่างๆ ให้กับผู้ได้บังคับบัญชา โดยพฤติกรรมหรือบทบาทหนึ่งที่หัวหน้าสถานศึกษาจะต้องแสดงบทบาทของผู้นำ เพื่อให้องค์ประกอบด้านบุคคล ถูกใช้ไปให้เกิดประโยชน์สูงสุด ก็คือ บทบาทการเป็นผู้แก้ปัญหา นั่นคือ สามารถวินิจฉัยปัญหา และตัดสินใจแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาได้ดี ซึ่งบทบาทด้านนี้จะส่งผลให้ครู หรือผู้ได้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเนื่องสามารถตอบสนองความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัย ตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) ตามที่ พะยอม วงศ์สารศรี ได้กล่าวสรุปไว้ (พะยอม วงศ์สารศรี 2538 อ้างถึงใน นันทนา สอรัทธา 2548 : 22-23)

จากข้อค้นพบ อาจเป็นสิ่งที่สะท้อนให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่าง ตระหนักและเห็นความสำคัญของการจูงใจครูในการปฏิบัติงาน รวมถึงการเสริมสร้างขวัญของครู ไม่ว่าจะด้วยการจูงใจด้วยงาน ด้วยรางวัลหรือตัวเงิน ด้วยการบริหาร หรือด้านอื่นๆ ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยในการจูงใจที่สำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชา เพราะจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน รู้สึกรักงาน ผูกพันต่องานและรู้สึกว่ามีความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน แต่การที่กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าระดับการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ระบุไว้โดยภาพรวม และรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ก็อาจจะแสดงถึงความคิดเห็นที่ยังไม่มีความพึงพอใจในระดับการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากนักซึ่งความคิดเห็นดังกล่าว อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู จนทำให้ขาดความรู้สึกสนุกสนานในการทำงาน ขาดความรักความ ผูกพันต่องานและเกิดความรู้สึกว่าขาดความมั่นคงและปลอดภัยในการทำงาน ข้อค้นพบนี้จึงเป็นข้อสังเกตที่ผู้บริหารสถานศึกษา ควรใส่ใจและตระหนักเป็นอย่างมาก ในระดับการจูงใจครูในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเฉพาะสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่เกิดเหตุการณ์ความไม่สงบด้วยแล้ว

2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็น เกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระหว่างสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส

จากผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส จำแนกตามประเด็นที่สำคัญของการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ การส่งเสริมวิสัยทัศน์ การปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง การรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา พบว่าครูสถานศึกษา

ขนาดใหญ่ ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งมีความสอดคล้องกับผลวิจัยของ ทนงชัย ลาภรตน์วิทยา (2544 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการใช้วิธีการจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันโดยภาพรวม มีการใช้วิธีการจูงใจและระดับการจูงใจไม่แตกต่างกัน โดยผู้บริหารให้ปฏิบัติงานที่น่าสนใจและท้าทาย การให้ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับผิชอบในการปฏิบัติงาน การได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ การได้รับรู้ผลงานของตน การเข้าใจเป้าหมายของงาน การเข้าใจศักยภาพของตนเอง การให้รางวัล การให้คำชมเชย การเลื่อนตำแหน่ง การให้สภาพและบรรยากาศการทำงานที่ดี การลงโทษ การจัดสวัสดิการที่ดี การให้ความเป็นธรรม การร่วมทำงาน การยึดนโยบายของโรงเรียนเป็นหลัก การยืดหยุ่นตามความเหมาะสมและความมั่นคงในหน้าที่การงานไม่แตกต่างกันด้วย และเมื่อพิจารณาสถานภาพสังกัดการเป็นครูของรัฐและครูสังกัดเอกชนประกอบ ก็จะเป็นสิ่งที่สนับสนุนผลการวิจัยและสะท้อนได้เป็นอย่างดีว่า กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมองเห็นความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นในการแสดงออกถึงพฤติกรรมจูงใจครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารว่าจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานได้ หากผู้บริหารให้ความสำคัญและใส่ใจต่อการจูงใจครูในการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับมากยิ่งขึ้น (ยงยุทธ สิมพา: 2542)

2.3 การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะในการจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา

พบว่าครูจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา เป็นดังนี้

ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารเห็นความสำคัญในการทำงานของครูทั้งด้านความรู้ และความสามารถ 2. ผู้บริหารรับฟังปัญหาตลอดจนนำข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติและชมเชยสำหรับความคิดที่ดี ตามลำดับจากข้อเสนอแนะของครูดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ อุษณีย์ จิตตะปาโล และนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวัตติ (2540 : 162-168) ที่ให้ความสำคัญกับวิธีการจูงใจด้วยงาน โดยการหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการเพิ่มความสนใจในการทำงานสาเหตุเนื่องจากผู้บริหารต้องการเพิ่มความก้าวหน้าในการทำงาน โดยเพิ่มประสบการณ์และทักษะให้ในการทำงาน โดยมีโอกาสสัมผัสกับความหลากหลายด้านทักษะ ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกรู้สึกท้าทายและตื่นตัวกับงานใหม่ๆ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลวิจัยของพะยอม วงศ์สารศรี 2538: 48 (อ้างถึงใน นันทนา

สอรัทธา: 2548) ที่เสนอปัจจัยจูงใจช่วยให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ 6 ประการ คือ ลักษณะงานที่ท้าทายความสามารถ ความสำเร็จของงาน โอกาสเจริญเติบโต ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า และความเป็นที่ยกย่อง ขอมรับผลงานที่ทำ

ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครูและกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน 2. ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ตามลำดับ จากข้อเสนอแนะของครูดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ กิตติมาพร โลกวิทย์ (2540: 18) ที่ได้สรุปปัจจัยใหม่ของผู้บริหารระดับสูง ที่ต้องมีคุณลักษณะการมองการณ์ไกล ได้แก่ ความสามารถวาดภาพ กฎเกณฑ์ในอนาคต ได้สมจริง มีการวางแผน และการเตรียมการสำหรับงานในอนาคตอย่างเหมาะสม รวมทั้งสร้างความเข้าใจภาพ กฎเกณฑ์นั้นให้กับผู้ร่วมงาน

ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารต้องมีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ ความเป็นกันเอง 2. ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อบุคลากรในสถานศึกษาเท่าเทียมอย่างเที่ยงธรรม ตามลำดับ จากข้อเสนอแนะของครูดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ อำนวย วีรวรรณ (นันทนา สอรัทธา 2548: 61-62) ที่ได้เสนอแนะความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ว่าต้องมีความเป็นผู้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ซึ่งเป็นศิลปะในการดำเนินงานไม่ให้กระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น รวมทั้งความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีต่อผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลปะในการเจรจาและรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย อีกทั้งต้องมีความเป็นผู้มีธรรมกำกับวิถีทางชีวิต โดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เพียบพร้อมด้วยศีลธรรม ไม่เอาโรคเอาเปรียบหรือเห็นแก่ตนโดยไม่คำนึงถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น

ด้านการรับผิดชอบสำหรับการกระทำของตัวเองและผู้ใต้บังคับบัญชา ครูให้ข้อเสนอแนะ 2 ลำดับแรก ได้แก่ 1. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา 2. ผู้บริหารมีความรักและปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชา ตามลำดับ จากข้อเสนอแนะของครูดังกล่าวข้างต้นเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ นันทนา สอรัทธา (2548: 62) ที่สรุป ลักษณะของผู้บริหารที่จะเป็นกำลังสำคัญในการที่จะทำให้การดำเนินงานในหน่วยงานเจริญก้าวหน้า คือ ต้องเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ และมีความมุ่งมั่นพยายาม กล้าหาญตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น และรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ไม่ทำตนเป็นเจ้าขุนมูลนาย ความเป็นกันเอง รู้จักให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งส่งเสริมความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย กลุ่มตัวอย่างทุกกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องตรงกันว่าระดับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ทั้งสี่ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ผู้วิจัยจึงมีข้อคิดเห็นเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ดังนี้

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัย มีข้อเสนอแนะสำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ดังนี้

3.1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระดับการสนใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน ทั้งสี่ด้าน ดังนี้

1) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามี หรือพัฒนาการงูใจครู ในการปฏิบัติงานด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ ด้วยการเพิ่มระดับการให้กำลังใจ และคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรและระดับการให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นเป็นการส่วนตัวในการปรับปรุงงาน

2) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามี หรือพัฒนาการงูใจครู ในการปฏิบัติงาน ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ ด้วยการให้ครูร่วมเสนอแนะในการปรับปรุงการบริหาร มีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด และมีการกระตุ้น ให้ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู

3) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามี หรือพัฒนาการงูใจครู ในการปฏิบัติงานด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง ด้วยการถามไถ่ทุกข์-สุข และให้ความช่วยเหลือครูตามความเป็นจริง ให้คำตอบแทนหรือพิจารณาความดีความชอบแก่ครูอย่างเหมาะสม และเที่ยงธรรม และจัดทำตำราหรือเอกสารทางวิชาการเพื่อศึกษาค้นคว้า

4) ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามี หรือพัฒนาการงูใจครู ในการปฏิบัติงาน ด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีการพัฒนาตัวเอง ให้มีความรับผิดชอบสำหรับทุกสิ่งทุกอย่างที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ ปกป้องและให้กำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานผิดพลาด มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาคความผิดพลาดที่เกิดจากสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำได้อย่างรวดเร็ว และไม่ขัดทอดความผิดพลาดต่างๆ ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชารวด

3.1.2 หน่วยงานหรือผู้ที่มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารควรรนำผลการวิจัยไปพัฒนาระดับการจูงใจที่เหมาะสมให้เกิดกับผู้บริหารสถานศึกษา เช่น การนิเทศ อบรม จัดพิมพ์เอกสารทางวิชาการ เพื่อเป็นคู่มือในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา

3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไป

3.2.1 งานวิจัยชิ้นนี้ไม่ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงจากผู้เชี่ยวชาญเนื่องด้วยมีข้อจำกัดในเรื่องของระยะเวลาและเพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือควรทำการวิจัยในเรื่องนี้ต่อไปโดยใช้วิธีการให้ครบถ้วนสมบูรณ์

3.2.2 ควรทำการวิจัยเรื่องเดียวกันนี้กับสถานศึกษาในสังกัดอื่นๆ เพื่อเป็นการขยายขอบเขตการศึกษาให้กว้างขวางขึ้น เพื่อนำผลการศึกษามาเปรียบเทียบหาข้อสรุปเกี่ยวกับการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา จากหลายๆ แหล่งข้อมูล

3.2.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาการจูงใจครู ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นแนวทางในเสริมสร้างและพัฒนาพฤติกรรมจูงใจครูและบุคลากรในสถานศึกษาต่อไป



บรรณานุกรม



บรรณานุกรม

- กอประเชษฐ ตย์คานนท์ (2533) *จิตวิทยาการบริหารและการปกครองสำหรับผู้จัดการ*
กรุงเทพมหานคร บัดเตอร์ฟลาย
- กันยามาส ชูจิน (2546) “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา
ขั้นพื้นฐานจังหวัดชุมพร” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชา
บริหารการศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
- กิตติมาพร โลกาวิทย์ (2540) “คุณลักษณะของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลสังกัดสถาบันพระบรมราชชนก
กระทรวงสาธารณสุข” วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- คณะกรรมการการประถมแห่งชาติ สำนักงาน การประกันคุณภาพการศึกษา (2541) เทคนิคการ
พัฒนางานเพื่อเข้าสู่มาตรฐาน เล่มที่ 6 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว
_____ (2541) แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถม
แห่งชาติ เล่มที่ 1 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์คุรุสภา ลาดพร้าว
- คณะกรรมการการประถมแห่งชาติ สำนักงานสวัสดิการ สปช. ปี 2547 กรุงเทพมหานคร
วัฒนาพานิช 2537
- จักรพรรดิ วัฒนา (2538) “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ในทศวรรษหน้า”
วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยศรีนครินทร
วิโรฒ ประสานมิตร
- จันทรานี สงวนนาม (2536) *เอกสารประกอบการบรรยายหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง*
กรุงเทพมหานคร คุรุสภาลาดพร้าว
- คณัย เทียนพุฒิ (2536) *มุมมองที่ท้าทายผู้บริหาร* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย
- เด่นดาว แต่งรุ่ง (2537) “ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเกี่ยวกับการจูงใจในการ
ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก” วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
มหาวิทยาลัยนเรศวร
- ทะนงชัย ลาภรัตนวิทยา (2544) “การใช้วิธีการจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน
ประถมศึกษาของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์
มหาสารคาม” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏมหาสารคาม

- ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2544) “การจูงใจครู ของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดสุรินทร์ มหาสารคาม” ปรินญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
- ทวีชัย ศิริสุภรณ์ (2541) “การจูงใจครูของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
ประถมศึกษาจังหวัดสุรินทร์” ปรินญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม
- ทองใบ สุธาครี (2543) เอกสารคำสอนรายวิชา “ภาวะผู้นำและการจูงใจ” อุบลราชธานี
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
- ธงชัย สันติวงษ์ (2537) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนา
ธีรพันธ์ คงนาวัง (2544) “ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา”
วารสารวิชาการ ปีที่ 3 12 ธันวาคม 2544 หน้า 72
- นภดล เวชสวัสดิ์ (2531) *บุคลิกภาพของความเป็นผู้นำ* กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น
นรา สมประสงค์ (2544) “แรงจูงใจ” ใน *ประมวลสาระชุดวิชา ทฤษฎีและแนวทางการปฏิบัติในการ
บริหารการศึกษา* หน่วยที่ 6 พิมพ์ครั้งที่ 3 นนทบุรี โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- นันทนา สอรัทธา (2548) “การจูงใจครู อาจารย์ในการปฏิบัติงาน โรงเรียนของผู้บริหาร โรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2” วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
- บัญชา อิงสกุล (2545) “ประสิทธิภาพการบริหารการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษา” *วารสารวิชาการ*
5,3 (22-31 มีนาคม 2545)
- บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง (ม.ป.ป.) “การกำหนดขนาดตัวอย่าง” เอกสารออนไลน์
ของสำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ ค้นคืนเมื่อ 1 กันยายน 2552 จาก
<http://coursewares.mju.ac.th/coursewares48/ba361/chapter1/ch1.9.htm>
- บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2549) “การวิจัยการบริหารการศึกษา” นนทบุรี
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- บุญชม ศรีสะอาด (2553) “การวิจัยเบื้องต้น” มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม
- พนมชัย นันทะศรี (2547) “ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในกระบวนการนิเทศภายใน
สถานศึกษากับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
อุตรธานี เขต 3” มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

- พะยอม วงศ์สารศรี (2538) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์สุภา
 มาลินี จุโทปะมา (2542) *มนุษย์สัมพันธ์ คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์*
 ยงยุทธ สิมพา (2542) “ความพึงพอใจของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการ
 ประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี มหาสารคาม” *ปริญญาานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต*
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
- ยุพา เสนาะพิน (2546) “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ
 โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม” *มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช*
 ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏ*
 จันทเกษม
- เรียม ศรีทอง (2542) *พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาคน* กรุงเทพมหานคร เชิร์ดเวฟเอดดูเคชั่น
 วิลเลียม เอ. โคอเสน (2534) *ศิลปะของผู้นำ* กรุงเทพมหานคร เดลฟี สำนักพิมพ์
 ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539) *องค์การและการจัดการ* กรุงเทพมหานคร วิสิทธิ์พัฒนา
 สงบ ประสิทธิ์พันธ์ (2543) “คุณภาพโรงเรียนไทย” *วารสารวิทยาการ 3,10* (พฤศจิกายน 2543)
 สถาบันการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2548) “ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้”
 ม.ป.ท.
- สมยศ นาวิการ (2543) *การบริหารและพฤติกรรมองค์การ* กรุงเทพมหานคร
 โรงพิมพ์กรุงธนพัฒนา
- สุทธิ ทองประดิษฐ์ (2550) “ทฤษฎีการบริหารการจ้องค์การพัฒนาองค์การและแนวคิดใหม่
 ทางการบริหาร” *มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม*
- สุทัศน์ ตุงศ์เรือง (2540) “การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
 ข้าราชการพลเรือนสามัญในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เขตการศึกษา 5”
ปริญญาานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สุนา สิทธิเลิศประสิทธิ์และอวยชัย ชบา (2536) *การวางแผนการดำเนินงานด้านการเงินและ*
บุคลากร กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุมน อมรวิวัฒน์ (2547) “กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้าง
 โรงเรียน ให้เข้มแข็ง” *เอกสารออนไลน์ของสำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ* คั่น
 คั่นเมื่อ 1 กันยายน 2552 จาก

- สุมาลี เจียม (2548) “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับประสิทธิผลการบริหารของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2”
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- สุรงค์ โคว์ตระกูล (2544) *จิตวิทยาการศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานราธิวาส เขต 1 (ม.ป.ท.) รายงานผลการปฏิบัติราชการ ประจำปี
งบประมาณ 2549
- เสด็จ วีระนาคินทร์ (2540) “การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจของข้าราชการครู
โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์”
ปริญญาโท มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- อำนวยการ วีรวรรณ (2535) “บัญญัติเจ็ดประการในการสร้างคนให้กลายเป็นบุคคลผู้ประสบความสำเร็จ
ในชีวิต” ผู้จัดการ (ฉบับพิเศษ) ม.ป.ท.
- อุษณีย์ จิตตะปาโลและนุตประวีณ์ เลิศกาญจนวดี (2540) *การบริหารงานบุคคล* กรุงเทพมหานคร
ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ
- Cook, Richard P. (1970). The Relationship of Principal Leader Behavior and Teacher Morale to
Certain other Variables in Selected Urban Elementary School, Dissertation Abstracts
International.
- Drake. H. and W.H.Row. (1986). *The Principalship*. New York : Macmillan.
- Knezevich, S.J.(1984). *Administration of PUBLIC Education*. New York : Harper and Pow.
- Michael, G. Aamodt. (1990). *Applied Industrial/ Organizational Psychology*. Belmont. Calif. :
Wadsworth.
- Weiten, Wayne. (1997). *Psychology of Education*. The United States of America. Vonoffman,
- Wickstrom, Rodny Arlyn. (1971). “ An Investigation into Job Satisfaction Among Teacher,”
Dissertation Abstracts International. 32(4) : 1249A : October.
- Zimbardo, Philip G. and Weber, Ann L. (1997). *Psychology*. 2 . The United States of America.
R.R.Donnelly & Sons.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัย

สกลนครราชภัฏ



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การวิจัยในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน
เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส จำนวน 6 แห่ง

คำชี้แจง

การวิจัยครั้งนี้ มีความประสงค์จะทราบเรื่อง การการวิจัยในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส คำตอบหรือข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการศึกษาเพื่อประกอบการวิจัย ข้อมูลจากการสอบถามครั้งนี้ จะไม่มีผลในทางที่จะเป็นโทษแก่ผู้ใด หรือสถานศึกษาใด หากแต่จะก่อให้เกิดประโยชน์ในการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาการศึกษา ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อครู อาจารย์ และสถานศึกษาในอนาคต ดังนั้นจึงขอความกรุณาให้ท่าน โปรดให้ข้อมูลที่เป็นความจริงมากที่สุด

แบบสอบถามนี้มีทั้งหมดมี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การวิจัยครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามความคิดเห็นของครู

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการวิจัยครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อความสมบูรณ์ของการวิจัยกรุณาตอบทุกข้อ

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือและอนุเคราะห์

นายอัฟฟาน แวนามะ

นักศึกษาระดับปริญญาโท แขนงวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

กรกฎาคม 2552

ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวท่านตามความเป็นจริง

ข้อ ที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	สังกัดของครู <input type="checkbox"/> ครูมัธยมศึกษาสังกัดของรัฐ <input type="checkbox"/> ครูมัธยมศึกษาสังกัดของเอกชน	01 ()
2	ขนาดโรงเรียน <input type="checkbox"/> ขนาดใหญ่ จำนวนนักเรียน 301 คน	02 ()

ตอนที่ 2

การจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสถานศึกษารัฐและ
เอกชน

เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง

คำชี้แจง

โปรดอ่านข้อความและประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการจูงใจในการปฏิบัติงานของ โดย
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะที่ท่านเป็นครู ท่านเห็นว่าระดับการจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูโดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไปนี้มีระดับการจูงใจมากน้อยเพียงใด และทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงตามความเป็นจริง

ตัวอย่าง

ข้อที่	ระดับการจงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการจงใจ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
00	การแบ่งงานให้ครูอย่างเหมาะสม	✓					()
000	การเปิดโอกาสให้ครูลาศึกษาต่อ			✓			()

คำอธิบาย

จากตัวอย่าง ข้อ 00 ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การแบ่งงานให้ครูอย่างเหมาะสมเป็นระดับการจงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการจงใจอยู่ในระดับมากที่สุด จึงทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการจงใจ “มากที่สุด” หรือระดับ “5”

จากตัวอย่างข้อ 000 ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่า การเปิดโอกาสให้ครูลาศึกษาต่อเป็นระดับการจงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีการจงใจอยู่ในระดับปานกลาง จึงทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับการจงใจ “ปานกลาง” หรือระดับ “3”

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความตามประเด็นที่สำคัญของการจงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสถานศึกษารัฐและเอกชน เขตอำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 6 แห่ง ว่าท่านมีความคิดเห็นต่อระดับการจงใจประเด็นดังกล่าวว่ามีระดับการจงใจ อยู่ในระดับมากน้อยเพียงใด แล้วกรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง “ระดับการปฏิบัติ” นั้นตามความเป็นจริง

1. ด้านการทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญ (เห็นความสำคัญในการทำงานของครู ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และมอบหมายงานตามความสามารถและความเหมาะสมอย่างเที่ยงธรรม)							
การจูงใจครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่ารายการการจูงใจด้านทำให้ผู้อื่นรู้สึกสำคัญต่อไปนี้ มีระดับการจูงใจมากน้อยเพียงใด							
ข้อที่	ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1	ผู้บริหารสถานศึกษานำข้อเสนอแนะจากครูไปปรับปรุงการทำงาน						03 ()
2	ผู้บริหารสถานศึกษาคอยให้กำลังใจ และคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร						04 ()
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นในการร่วมประชุม						05 ()
4	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสครูแสดงความคิดเห็นเป็นการส่วนตัวในการปรับปรุงงาน						06 ()
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความยกย่องและให้เกียรติต่อครูอย่างเหมาะสม						07 ()
6	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความถนัดและความชอบของครู						08 ()
7	ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินการนิเทศงานในหน้าที่ของครูและให้ข้อเสนอแนะอย่างสม่ำเสมอ						09 ()
8	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้ครูได้ปฏิบัติงานหลายๆงาน						10 ()
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสั่งการและมอบหมายงานชัดเจน						11 ()

2. ด้านการส่งเสริมวิสัยทัศน์ (มีความคิดแจ่มชัดในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการจะทำ มีการกระตุ้นให้ ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู ตลอดจนทำให้ครูมั่นใจในเป้าหมาย และเห็นคุณค่าสมควรแก่การปฏิบัติ)							
การจูงใจครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่ารายการการจูงใจด้านการ ส่งเสริมวิสัยทัศน์ต่อไปนี้ มีระดับการปฏิบัติมากน้อยเพียงใด							
ข้อที่	ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
1	ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มและ ชัดเจนในเป้าหมายการดำเนินงาน						12 ()
2	ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้น ให้ ความคิดของผู้บริหารเกิดกับครู						13 ()
3	ผู้บริหารสถานศึกษาทำให้ครูมั่นใจใน เป้าหมาย เห็นคุณค่าสมควรแก่การปฏิบัติ						14 ()
4	ผู้บริหารสถานศึกษาประชุม ชี้แจง ทำ ความเข้าใจแผนการดำเนินงาน และ เป้าหมายของสถานศึกษาอย่างชัดเจน						15 ()
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงวิสัยทัศน์ของตน						16 ()
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมใน การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจของ สถานศึกษา						17 ()
7	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูมีส่วนร่วมใน การวางแผนการดำเนินงาน						18 ()
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ครูร่วมเสนอแนะ ในการปรับปรุงการบริหาร						19 ()
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด						20 ()

3. ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง (มีความห่วงใย ให้ความเคารพ ให้เกียรติ และเข้าใจ ในความรู้สึกของครูในสถานศึกษา)							
การจงใจครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่ารายการการ จงใจด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเองต่อไปนี้มีระดับการจงใจมากน้อยเพียงใด							
ข้อที่	ระดับการจงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการจงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ						21 ()
2	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักเหตุผลและ คุณธรรมกับครูทุกคน						22 ()
3	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความ สามัคคีร่วมมืออันดีแก่ครู						23 ()
4	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดเลี้ยงต้อนรับและ เลี้ยงอำลาให้แก่ครูในหน่วยงาน						24 ()
5	ผู้บริหารสถานศึกษาถามไถ่ทุกข์-สุข และให้ความช่วยเหลือครูตามความเป็น จริง						25 ()
6	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเห็นอก เห็นใจในความเหนื่อยยากของครูในการ ทำงาน						26 ()
7	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดทำตำราหรือ เอกสารทางวิชาการเพื่อศึกษาค้นคว้า						27 ()
8	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำในการ ปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ						28 ()
9	ผู้บริหารสถานศึกษายึดหลักเหตุผลและ คุณธรรมกับครูทุกคน						29 ()

4. ด้านการรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา (ผู้บริหารยอมรับความผิดพลาด และ ร่วมรับผิดชอบร่วมแก้ไขในสิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำ)							
การจูงใจครูในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่านเห็นว่ารายการการจูงใจด้าน การรับผิดชอบการกระทำของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชาต่อไปนี้ มีระดับการจูงใจมากน้อยเพียงใด							
ข้อที่	ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
1	ผู้บริหารสถานศึกษาหลีกเลี่ยงรับผิดชอบเมื่อ ตัดสินใจ ผิดพลาด						30 ()
2	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เพิกเฉยและให้ ความร่วมมือกับทีมงานในการแก้ไข ปัญหาต่างๆ						31 ()
3	ผู้บริหารสถานศึกษาปกป้องและให้ กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชาในการ ปฏิบัติงานผิดพลาด						32 ()
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ สำหรับทุกสิ่งทุกอย่างที่ครูทำหรือ ล้มเหลวที่จะทำ						33 ()
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเป็น ตัวแทนคอยตอบคำถามและให้ข้อมูล ต่างๆของโรงเรียน						34 ()
6	ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ขัดทอดความ ผิดพลาดต่างๆให้กับผู้ได้บังคับบัญชา						35 ()
7	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถใน การแก้ไขปัญหาความผิดพลาดที่เกิดจาก สิ่งที่ครูทำหรือล้มเหลวที่จะทำได้อย่าง รวดเร็ว						36 ()

ข้อที่	ระดับการจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	ระดับการจูงใจ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบ การกระทำของตนเองและ ผู้ใต้บังคับบัญชา						37 ()
9	ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการที่มี ประสิทธิภาพในการแก้ไขปัญหาความ ผิดพลาดที่เกิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา						38 ()



ที่	การจูงใจการปฏิบัติงาน	วิธีการพัฒนาการจูงใจการปฏิบัติงาน
3	ด้านการปฏิบัติต่อผู้อื่น เหมือนกับปฏิบัติต่อตัวเอง
4	ด้านการรับผิดชอบการกระทำ ของตนเองและผู้ได้บังคับบัญชา

ขอขอบพระคุณท่านที่กรุณาอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ	นายอัฟฟาน แวนามะ
วัน เดือน ปีเกิด	10 กรกฎาคม 2525
สถานที่เกิด	อำเภอบาเจาะ จังหวัดนราธิวาส
ประวัติการศึกษา	ศศ.บ. (อิสลามศึกษา) วิชาโท ภาษามลายู มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
สถานที่ทำงาน	โรงเรียนนราธิวาส อำเภอเมือง จังหวัดนราธิวาส
ตำแหน่ง	ครู

