



พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของ
ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุขบุรี เขต 1

THE ADMINISTRATIVE BEHAVIORS OF PRINCIPALS
AND THE MORALE IN PERFORMANCE OF
TEACHERS IN THE SCHOOLS UNDER THE
OFFICE OF BURIRAM EDUCATIONAL

SERVICE AREA 1

เลขทะเบียนหนังสือ.....	164483
Bib - Id.....	0060-43860 (2 ก)
Barcode.....	กพ 371-207
เลขเรียกหนังสือ.....	ว 272 พ
วิทยานิพนธ์.....	ศ 1
	2748.

ของ
มะลิวัลย์ เฟื่องประโคน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา


กันยายน 2548

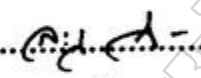
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ISBN 974-692-271-8




คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ
นางสาวมะลิวัลย์ เฟ็งประโคน แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์


.....ประธานกรรมการควบคุม
(รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์)



.....กรรมการควบคุม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ฉะออง ภูเงิน)


.....กรรมการควบคุม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประคอง กาญจนการุณ)


.....กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประกิจ จันตะเคียน)


.....กรรมการสอบ
(ดร.ศิริณี จุฑาปะมา)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์


.....คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ดร.พยอม รอดมวงคดคี)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อเรื่อง	พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1		
ผู้วิจัย	มะลิวัลย์ เฟื่องประโคน		
กรรมการควบคุม	รองศาสตราจารย์ประสิทธิ์	สุวรรณรักษ์	ประธานกรรมการ
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ละออง	ภูเงิน	กรรมการ
	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง	กาญจนการุณ	กรรมการ
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา		
สถานศึกษา	มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ปีที่พิมพ์ 2548		

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงานของครู ตามกรอบแนวคิดตามทฤษฎี 3 มิติ (3 - D Model) ของเรดดีน (Reddin) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสิทธิผล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 เป็นครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 561 คน และครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 155 คน รวม 716 คน ซึ่งได้มาจากการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) แล้วดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม มี 3 ลักษณะ คือแบบตรวจสอบรายการ (Check List) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ และแบบปลายเปิด (Open Form) แบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง 1.758 - 21.213 และมีค่าความเชื่อมั่น 0.9667 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมุติฐาน ใช้ t - test (Independent Sample) และ F - test กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05 ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครู ทั้งโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งงาน และด้านมุ่งสัมพันธ์

2. ขวัญในการปฏิบัติงานของครู ทั้งโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับคือด้านมุ่งสัมพันธ์และด้านมุ่งงาน

3. เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครู จำแนกตามระดับของโรงเรียน คือ ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์ 10-15 ปี และประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามระดับของโรงเรียน คือ ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์ 10-15 ปี และประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีขวัญในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ การวางตัวได้เหมาะสมน่านับถือ ให้ความเป็นกันเองแบบพี่แบบน้อง ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลาย มีการให้คำแนะนำปรึกษา และให้ความเสมอภาคเป็นธรรม

สำหรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานของครู คือ ไม่มีความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นหลัก ขีดถูกระเบียบมากเกินไป ขาดการจัดระบบบริหารจัดการที่ถูกต้องเหมาะสม คิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น ๆ และขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน

TITLE	The Administrative Behaviors of Principals and the Morale in Performance of Teachers in the Schools under the Office of Buriram Educational Service Area 1	
AUTHOR	Maliwan Pengprakhon	
ADVISORS	Associate Professor Prasit Suwannarak,	Chair
	Assistant Professor La-ong Phungoen,	Co-advisor
	Assistant Professor Prakong Kanganakarun,	Co-advisor
DEGREE	Master of Education	MAJOR Educational Administration
SCHOOL	Rajabhat Buriram University YEAR 2005	

ABSTRACT

The purposes of this study were to study and to compare the administrative behaviors of the principals and the morale in working performance of the teachers in the schools under the Education Service Area Office Buriram 1 according to the opinions of teachers working in schools of different levels and of different working experience. The study was done within the frame of Reddin's theory, based on 3 aspects: task, relation and efficiency. The sample was 561 primary school teachers and 155 secondary school teachers working under the Education Service Area Buriram 1, selected through Taro Yamane's table, Cluster Sampling, Stratified Random Sampling and Simple Random Sampling, respectively. The research instrument was a set of questionnaire consisting of 3 parts: Check List, Rating Scale and Open Form. Its discriminating power was at 1.758 – 21.213, and its reliability was at 0.9667. The statistic techniques used to analyze the data collected were frequency, percentage, mean and standard deviation. The hypotheses were tested by means of t - Test and F – Test. The significant difference was set at .05. The results were as the follows:

1. The administrative behaviors of the principals both as a whole and on each aspect were at the moderate level. The means of efficiency, task and relation were ranked from the highest to the lowest respectively.

2. The teachers' morale in working performance both as a whole and on each aspect was at the moderate level. The means of efficiency, relation and task were ranked from the highest to the lowest respectively.

3. There was no significant difference between the administration behaviors of the principals working in schools of different level and with different working experience both as a whole and on each aspect.

4. There was no significant difference between the morale of the teachers in schools of different level and of different working experience both as a whole and on each aspect.

5. There were some suggestions about the principals' behaviors which would support the morale of the teachers: being respectable, treating teachers fraternally and fairly, encouraging teachers to work cooperatively, accepting variety of ideas and being teachers' advisors.

And there were some suggestions about the principals' administrative behaviors which would destroy the morale of the teachers: treating teachers unfairly, being self-conceited and self-centered, taking the regulations too seriously and lacking administration and follow up systems

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงลงโดยได้รับความอนุเคราะห์ จากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ ประธานกรรมการควบคุม วิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ละออง ภูเงิน และผู้ช่วยศาสตราจารย์ประคอง กาญจนการุณ กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประกิจ จันตะเทียน และ ดร.ศิริณี จุโฑปะมา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่อง ต่าง ๆ ตั้งแต่ต้นจนสำเร็จเรียบร้อย และขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยที่ได้เอื้ออำนวยและ ประสานงานในการจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 ท่าน คือ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปราโมทย์ เบญจกาญจน์ อดีตอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ภูเงิน รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ มาลีณี จุโฑปะมา หัวหน้าภาคเทคนิคการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และนายชาญณรงค์ ศิริอำพันธ์กุล หัวหน้ากลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการศึกษา 9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์ เขต 1 ที่กรุณาตรวจและแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และขอขอบคุณนายมานะ อักษรณรงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนอนุบาลบุรีรัมย์ ที่กรุณาอำนวยความสะดวกให้กำลังใจ และอนุญาตให้ศึกษาต่อ

ประโยชน์และคุณค่าอันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดาและผู้ช่วยศาสตราจารย์ มาลีณี จุโฑปะมา ผู้มีส่วนเกื้อกูลให้กำลังใจในการศึกษาแก่ผู้วิจัย

มะลิวัลย์ เฟื่องประโคน

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	3
	สมมติฐานของการวิจัย.....	4
	ความสำคัญของการวิจัย.....	4
	ขอบเขตของการวิจัย.....	4
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
	พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร.....	8
	ความหมายของพฤติกรรม.....	9
	แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน.....	10
	ผู้บริหารกับการบริหาร โรงเรียน.....	24
	ขวัญในการปฏิบัติงาน.....	27
	ความหมายของขวัญและความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน.....	28
	ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน.....	31
	ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญ.....	33
	การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน.....	36
	แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	41
	การวัดและการประเมินขวัญในการปฏิบัติงาน.....	46
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
	งานวิจัยในประเทศ.....	49
	งานวิจัยต่างประเทศ.....	49

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 63
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... 63
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 68
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 70
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 71
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 72
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 75
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 75
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 75
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 76
5	สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ..... 166
	ความมุ่งหมายของการวิจัย..... 166
	สมมติฐานของการวิจัย..... 166
	วิธีดำเนินการวิจัย..... 167
	สรุปผลการวิจัย..... 168
	อภิปรายผล..... 170
	ข้อเสนอแนะ..... 177
	ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้..... 177
	ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป..... 179
	บรรณานุกรม..... 181

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ภาคผนวก.....	192
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล.....	193
ภาคผนวก ข แบบสอบถามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามุรไรร์มย์ เขต 1.....	198
ภาคผนวก ค คำอำนาจำแนกของแบบสอบถาม.....	210
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	215

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามอำเภอและระดับของโรงเรียน.....	65
2 แสดงกลุ่มตัวอย่างของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามอำเภอ ระดับและขนาดของโรงเรียน.....	65
3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	76
4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	77
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ.....	78
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ.....	80
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ.....	81
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	84
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ.....	85

สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ..... 87
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 89
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม และรายด้าน..... 91
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 92
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ..... 94
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 97

สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน..... 101
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 102
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 104
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 105
20	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน..... 108
21	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 109
22	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งสัมพันธ โดยรวมและรายข้อ..... 112
23	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 114

สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
24	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน..... 116
25	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 117
26	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ..... 120
27	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงาน ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ.. 123
28	เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน..... 127
29	เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 128
30	เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับ ของโรงเรียน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ..... 131
31	เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 133

สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
32	เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน..... 136
33	เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ..... 137
34	เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ..... 139
35	เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ในการทำงาน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 142
36	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน..... 145
37	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งงาน โดยรวม และรายข้อ..... 146
38	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ..... 148
39	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ..... 150
40	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม และรายด้าน..... 153

สารบัญ (ต่อ)

ตาราง	หน้า
41	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุ่งงานโดยรวมและรายชื่อ..... 154
42	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุ่งสัมพันธ์โดยรวมและรายชื่อ..... 156
43	เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายชื่อ..... 158
44	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1..... 161
45	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1..... 163
46	คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม..... 211

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในช่วงที่ผ่านมาประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอย่างรวดเร็ว ทำให้ระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ปรับตัวไม่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง จึงต้องมีการปรับปรุงกลไกในภาครัฐทุกส่วน โดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาประเทศมากขึ้น รวมทั้งการจัดการศึกษาซึ่งเป็นกลไกที่ใช้พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกในสังคม เพื่อให้ทุกคนอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข ดังพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวที่ว่า “ประเทศของเราจะเจริญหรือเสื่อมลงนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับการศึกษาของประชาชนแต่ละคนเป็นสำคัญ ผลของการศึกษาอบรมในวันนี้จะเป็นเครื่องกำหนดอนาคตของชาติในวันข้างหน้า” (อ้างถึงใน เอกฉันท มาลีชัย. 2542 : 13) จึงอาจกล่าวได้ว่า สภาพความเป็นอยู่ของสังคมใด ๆ เป็นภาพสะท้อนให้เห็นความมีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาของสังคมนั้น ๆ ด้วย

การจัดการศึกษา มีเป้าหมายสำคัญที่สุดคือ การจัดการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนแต่ละคนได้พัฒนาตนเองสูงสุดตามกำลัง หรือศักยภาพของแต่ละคนจึงควรมีการจัดการที่เหมาะสม ในลักษณะที่แตกต่างกันตามเหตุปัจจัยของผู้เรียนแต่ละคน และผู้มีบทบาทสำคัญในกลไกการจัดการนี้ คือครูและผู้บริหารสถานศึกษา (รุ่ง แก้วแดง. 2543 : 3) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาหลายประการ โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นหัวหน้าหน่วยงานระดับปฏิบัติ และมีความสำคัญมากในการจัดการศึกษาที่กระจายอยู่ทุกส่วนของประเทศ นโยบายการบริหารงานหลักสูตรของโรงเรียนและเทคนิคการสอนของครู โดยเฉพาะขวัญหรือความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู จะก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานของครูซึ่งขึ้นกับผู้บริหารทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจบทบาทและหน้าที่ของตน ไม่ปฏิบัติตามภารกิจการศึกษาตามนโยบายอันสำคัญของรัฐบาล ก็คงจะส่งผลกระทบต่อกระบวนการจัดการศึกษา จะทำให้การบริหารงานอันเกี่ยวข้องกับครูและนักเรียนไม่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ผู้บริหารในฐานะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำให้การบริหารโรงเรียนมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมในรูปแบบของการบริหารที่จะเป็นแนวทางในการใช้อำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจบุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะครูให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหาร ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของแต่ละคนต่างก็มีแบบที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 3-9)

ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของครู มีส่วนกระตุ้นจิตใจให้ครูมีความกระตือรือร้นและเต็มอกเต็มใจที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ ครูที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง จะมีแรงผลักดันให้เกิดเป้าหมายในชีวิต มีความคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน ไม่อยู่นิ่งเฉยชานเฉื่อยชา จะก่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ ในทางตรงกันข้ามองค์กรใดที่บุคลากรไม่พึงพอใจพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร จะมีผลทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ งานก็จะดำเนินไปอย่างไม่ราบรื่น ความรับผิดชอบต่องานมีน้อยหรือผลสำเร็จของงานจะขาดความสมบูรณ์ไป ระดับการทำงานจะลดต่ำลงและการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองมีความรับผิดชอบจะเฉื่อยชาลงทุกที มีผลทำให้บุคลากรขาดความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น ๆ ละทิ้งงานในหน้าที่ที่ตนเองพึงปฏิบัติและขาดความตั้งใจในการทำงานด้วย (ชยุตพงศ์ สุจิตรานนท์, 2542 : 2-3) โดยเฉพาะบทบาทของครูในโรงเรียนซึ่งมีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครอบคลุมทั้งระดับการศึกษาก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา มีรูปแบบการบริหาร และระบบโครงสร้างการบริหารในรูปแบบคณะบุคคลโดยให้ครูและชุมชน มีส่วนร่วมในการบริหาร โรงเรียน ซึ่งมีความมุ่งหวังให้เกิดเอกภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาตลอดจนเป็นการกระจายอำนาจการบริหารงาน เพื่อให้กระบวนการจัดการเรียนการสอนเกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ในการจัดการศึกษาในช่วงที่ผ่านมายังประสบปัญหา คุณภาพนักเรียนที่สำเร็จการศึกษาแต่ละระดับมีผลสัมฤทธิ์ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ เมื่อพิจารณาในภาพรวมแล้วพบว่า ปัญหาเหล่านี้ล้วนเกิดจากการบริหารงานในโรงเรียนซึ่งแสดงถึงพฤติกรรมกรรมการบริหารงานในโรงเรียนยังขาดประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าผู้บริหาร โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญในการควบคุม กำกับ ดูแลการจัดการศึกษา สาเหตุเฉพาะที่เกิดจากพฤติกรรมผู้บริหารประกอบด้วย การวางแผนงานบริหารมีน้อย ผู้บริหารโรงเรียนประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดความเห็นส่วนตัวมากกว่าระบบคุณธรรมขาดสมรรถภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ การสร้างบรรยากาศในการบริหาร และการจัดระบบการเรียนการสอนมีปัญหา ซึ่งมีผลทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนไม่บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2538 : 3-9) นอกจากนี้การดำเนินงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังมุ่งเน้นการปฏิรูปครู หรือพัฒนาครูอย่างจริงจัง เนื่องจากครูเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา ทั้งนี้เพราะครูมีส่วนเกี่ยวข้องในทุกขั้นตอนของการทำงาน ทั้งการบริหารจัดการงบประมาณ และวัสดุอุปกรณ์ โดยเฉพาะครูมีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์แต่จะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจความต้องการของครู และสามารถผสมผสานความต้องการ ทั้งของครู

และองค์กรเข้าด้วยกัน รวมทั้งมีความสามารถที่จะทำให้ครูมีความพอใจในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีจะสามารถชี้ทิศทาง เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามสภาพที่พึงปรารถนาของโรงเรียน การบริหารจะสำเร็จไม่ได้หากไม่คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะสนับสนุน โดยเฉพาะพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารที่จะมีผลมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน และเป้าหมายของบุคคล (กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 2-35) อันเป็นผลต่อความพอใจในการทำงานและความก้าวหน้าในอาชีพ ในระบบราชการ รูปแบบหรือวิธีการที่จะใช้อำนาจในการนำไปสู่การตัดสินใจที่มีคุณภาพนั้น ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบ หรือวิธีการใด หรืออาจจะใช้หลายรูปแบบไม่ว่ารูปแบบใดก็ตาม ปัจจัยที่ทำให้การปฏิบัติงานก้าวสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพได้ก็คือ ความพึงพอใจหรือการมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติคือครู ซึ่งเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาครูและจะมีอิทธิพลต่อการเรียนการสอนซึ่งมีผลถึงนักเรียนด้วยและจะทำให้ครูเกิดความตั้งใจในการสอน พยายามต่อสู้อุปสรรคนานัปการเพื่อให้นักเรียนประสบผลสำเร็จในการเรียนตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ

ผู้วิจัยในฐานะเป็นกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 มีความสนใจและอยากทราบว่าพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน และขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนอันจะเป็นแนวทางและเกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารที่จะพยายามกระทำสิ่งที่เหมาะสมและขจัดสิ่งที่ไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน และนำไปปรับปรุงพัฒนากระบวนการผู้บริหารซึ่งจะเป็นผลในการเสริมสร้างแรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของครู และเป็นข้อมูลอันสำคัญในการพัฒนาความเป็นผู้นำของผู้บริหาร อันจะส่งผลต่อการปฏิรูปการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน ตามทัศนะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1
2. เพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในทัศนะของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

ทักษะของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
ต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันจำแนกตามตัวแปร
ต่อไปนี้

1. ระดับของโรงเรียน
2. ประสบการณ์ในการทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

1. ทำให้ทราบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร และขวัญในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน
2. ทำให้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน เพื่อพัฒนาปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำ
ของตนเองให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น
3. ทำให้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผน
การพัฒนา และปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ทำให้ได้ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการสรรหา และเตรียมผู้บริหาร
โรงเรียนเพื่อให้ได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ตามกรอบแนวคิด
ตามทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model) ของเรดดีน (Reddin, 1970 : 52) โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

- 1.1 มิติมุ่งงาน
- 1.2 มิติมุ่งสัมพันธ์
- 1.3 มิติมุ่งประสิทธิผล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอนโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 3,165 คน จำแนกเป็น

- 2.1.1 ครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 2,442 คน

2.1.2 ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 723 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มจากประชากรครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 145-155) ในระดับความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าที่ระดับความเชื่อมั่นในการเลือกกลุ่มตัวอย่างประมาณ 99.73% ระดับความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จากประชากร จำนวน 3,165 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 716 คน การเลือกกลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling)

2.2.1 แบ่งโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ออกเป็นอำเภอจำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอลำปางฆาต อำเภอชานี และอำเภอบ้านค่าน โดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

2.2.2 ในแต่ละอำเภอแบ่งโรงเรียนตามระดับ ได้แก่ ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาซึ่งเป็นการแบ่งแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2.2.3 แบ่งโรงเรียนทั้ง 2 ระดับตามขนาดของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ และสุ่มโรงเรียนในแต่ละขนาดตามสัดส่วนโดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

2.2.4 สุ่มกลุ่มตัวอย่างครูตามขนาดของโรงเรียนตามสัดส่วนโดยวิธีสุ่มอย่างง่าย จะได้ครูในระดับประถมศึกษาและครูในระดับมัธยมศึกษา รวมกลุ่มตัวอย่างระดับประถมศึกษาจำนวน 561 คน และระดับมัธยมศึกษา จำนวน 155 คน

3. ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ แบ่งออกเป็นดังนี้

3.3.1 ระดับของโรงเรียน

3.1.1.1 ระดับประถมศึกษา

3.1.1.2 ระดับมัธยมศึกษา

3.1.2 ประสบการณ์การทำงาน แบ่งออกเป็นดังนี้

3.1.2.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

3.1.2.2 ประสบการณ์ 10-15 ปี

3.1.2.3 ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่

3.2.1 พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารใน 3 ด้าน ได้แก่

3.2.1.1 ด้านมุ่งงาน

3.2.1.2 ด้านมุ่งสัมพันธ์

3.2.1.3 ด้านมุ่งประสิทธิผล

3.2.2 ขวัญในการปฏิบัติงานของครู

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. พฤติกรรมการบริหารงาน หมายถึง การแสดงออกถึงความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพล การจูงใจ และโน้มน้าวใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติกิจกรรมบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
2. ขวัญในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพทางจิตใจที่เป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของครูที่มีต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ครูที่มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูงก็จะมี ความพึงพอใจ มีความตั้งใจ เต็มใจ มีแรงกระตุ้นทำให้เกิดความกระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจมีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข สำหรับครูที่มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับต่ำจะมีความเบื่อหน่าย ท้อแท้มีความรู้สึกและทัศนคติที่ไม่ดี มีความคับข้องใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากพฤติกรรมของผู้บริหาร ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรไรรัมย์ เขต 1 หมายถึง หน่วยงานการศึกษาที่ตั้งขึ้นตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มีอำเภอ ซึ่งมีสถานศึกษาสังกัดจำนวน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอลำปลายมาศ อำเภอขามเฒ่า และอำเภอบ้านด่าน
4. ผู้บริหาร หมายถึง ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรไรรัมย์ เขต 1
5. ครู หมายถึง ครูประจำการที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรไรรัมย์ เขต 1
6. พฤติกรรมด้านมุ่งงาน หมายถึง การแสดงออก การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งให้ครูได้เข้าใจการดำเนินการตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ครูสามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์
7. พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง การแสดงออก การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ นับถือซึ่งกันและกัน สนับสนุนคุ้นเคยกับครู เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
8. พฤติกรรมด้านมุ่งประสิทธิผล หมายถึง การแสดงออก การปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์

เหมาะสม พฤติกรรมของผู้บริหารก็จะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมของผู้บริหารก็จะมีประสิทธิภาพน้อย

9. ระดับของโรงเรียน หมายถึง ระดับช่วงชั้นที่โรงเรียนจัดการเรียนการสอน

โดยกำหนดเป็น 2 ระดับคือ

9.1 โรงเรียนระดับประถมศึกษา หมายถึง การจัดการเรียนการสอนช่วงชั้นที่ 1-2 หรือช่วงชั้นที่ 1-3

9.2 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา หมายถึง การจัดการเรียนการสอนช่วงชั้นที่ 3-4

10. ประสบการณ์การทำงาน หมายถึง ระยะเวลาที่ครูได้รับการบรรจุและแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในโรงเรียนโดยแบ่งออกคือ

10.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี

10.2 ประสบการณ์ 10-15 ปี

10.3 ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหารและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู ขอนำเสนอตาม หัวข้อดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

- 1.1 ความหมายของพฤติกรรม
- 1.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารงาน
- 1.3 ผู้บริหารกับการบริหาร โรงเรียน

2. ขวัญในการปฏิบัติงาน

- 2.1 ความหมายของขวัญและความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.2 ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.3 ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพขวัญ
- 2.4 การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.5 แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 2.6 การวัดและประเมินขวัญในการปฏิบัติงาน

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 3.1 งานวิจัยในประเทศ
- 3.2 งานวิจัยต่างประเทศ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งตามนัยสิทธิและหน้าที่ของตำแหน่ง ซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน เพราะบทบาทที่เป็นพฤติกรรมเป็นความคาดหวังของ บุคคลอื่นที่กำหนดหน้าที่ให้ผู้บริหารกระทำ และความคาดหวังนั้นมีได้มีอิทธิพลสำคัญต่อ การปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียวแต่ยังมีอิทธิพลซึ่งสะท้อนถึงความต้องการ ความมุ่งหมาย ความเชื่อถือ ความรู้สึกนึกคิด ความปรารถนา และทัศนคติของผู้บริหารอีกด้วย และการที่ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อเข้าใจในบทบาทและ หน้าที่ของตน และเข้าใจตรงกับที่บุคคลอื่นคาดหวังด้วย ผู้บริหารจึงต้องอาศัยความรู้ระเบียบ

กฎหมาย กรอบนโยบายของหน่วยงานเป็นแนวทางปฏิบัติโดยแสดงบทบาทและหน้าที่ออกมาให้ประจักษ์ชัด โดยใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา อารมณ์ และบุคลิกภาพที่ดีและเหมาะสม จึงจะทำให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลักดันให้ผู้อื่นลงมือทำงานได้ กระตุ้นและจูงใจคนให้ทำงานด้วยความรัก ควบคุมอารมณ์ของตนเอง ให้รู้จักเข้าหาคน ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานทุกคน รู้จักทักทาย ถามไถ่ถึงความ เป็นอยู่ของผู้อื่น มีความเที่ยงธรรม มีความจริงใจ ไม่เห็นแก่ตัว มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น ฉลาดเฉียบขาด ช่างสังเกต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ประเมินตนเองอยู่เสมอ เป็นแบบอย่างที่ดี จัดงานให้เหมาะสมกับความสามารถของคน ชี้แนะและแนะนำงานได้ สามารถดำเนินการประชุมได้ และแก้ไขข้อผิดพลาดได้ถูกต้อง ซึ่งพฤติกรรมการบริหารงานจะเป็นไปได้มีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ของผู้บริหารแต่ละคนที่แตกต่างกัน

ความหมายของพฤติกรรม

พฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกมาโดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับสังคมที่มนุษย์อาศัยอยู่ ทั้งสังคมด้านชีวภาพและสังคมทางกายภาพ สิ่งเร้าทางสังคมได้กระตุ้นกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ จนหล่อหลอมพฤติกรรมในการอยู่ร่วมกัน ซึ่งอาจจะมีทั้งพฤติกรรมเชิงสร้างสรรค์และพฤติกรรมในเชิงทำลาย โดยมีผู้ศึกษาและให้คำจำกัดความไว้มากมายได้แก่ สม โภชน์ เอี่ยมสุภานิต (2536 : 2-3) กล่าวว่า พฤติกรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำแสดงออกมาเพื่อตอบสนองหรือได้ตอบสนอง สิ่งใดสิ่งหนึ่งในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ส่วน ชัยพร วิชาวุธ (2523 : 1) ได้ให้ความหมายว่าเป็นการกระทำทุกอย่างของมนุษย์ ไม่ว่าจะการกระทำนั้นผู้กระทำจะทำได้โดยรู้ตัวหรือไม่รู้ตัว และไม่ว่าคนอื่นจะสังเกตการกระทำนั้นได้หรือไม่ก็ตาม การพูด การเดิน การกระพริบตา การได้ยิน การเข้าใจ การรู้สึกโกรธ การคิด ล้วนแต่เป็นพฤติกรรมทั้งสิ้น นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2526 : 21) ยังได้ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง กริยาอาการที่คนแสดงออกมา ไม่ว่าคนอื่นจะเห็นหรือไม่ก็ตาม ถือได้ว่าเป็นพฤติกรรมทั้งสิ้นโดยที่ สุเมธ เดียวอิสระ (2529 : 1) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมว่า พฤติกรรมของมนุษย์จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งเร้า กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มนุษย์ได้แสดงพฤติกรรมออกมาเนื่องจากเกิดแรงจูงใจที่จะตอบสนองความต้องการในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือมีเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่จะกระทำให้เกิดผลอีกทั้ง ประชุม รอดประเสริฐ (2526 : 19) ยังกล่าวว่า พฤติกรรมหมายถึง การกระทำหรือการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่บุคคลนั้นต้องการ นอกจากนี้ จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์ (2532 : 3-5) กล่าวถึง พฤติกรรม หมายถึง ปฏิกริยาของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมหรือการกระทำของอินทรีย์ ทั้งที่ทำโดยรู้สีกตัวและไม่รู้สีกตัว

จากความหมายต่าง ๆ พอสรุปได้ว่า พฤติกรรม หมายถึง การกระทำทุกอย่างของมนุษย์ที่ได้กระทำไปทั้งโดยรู้ตัวและไม่รู้ตัว การกระทำนั้นอาจจะมีทั้งการกระทำที่ดี และไม่

ในลักษณะที่ ผู้อื่นจะสามารถสังเกตการกระทำนั้น ๆ ได้หรือไม่ก็ตาม จึงเป็นกิจกรรมที่เป็น
รูปธรรม เช่น การกระทำ การตอบโต้กับสิ่งแวดล้อม และกิจกรรมภายในจิตใจที่เป็นนามธรรม
เช่น ความคิดและความรู้สึก แรงจูงใจ การตัดสินใจ จินตนาการ ทัศนคติ และค่านิยม เป็นต้น

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน

การปฏิบัติงานในองค์การ ไม่ว่าจะป็นองค์การขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ก็ตามสิ่งที่
จะขาดเสียมิได้ก็คือ “ผู้นำ” ซึ่งจะมีบทบาทต่อความสำเร็จและประสิทธิภาพขององค์การ บุคคล
บางคนมีความสามารถเป็นผู้บริหารได้แต่เป็นผู้นำไม่ได้ บางคนเป็นผู้นำได้แต่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร
และบางคนที่เป็น ได้ทั้งผู้นำและผู้บริหารซึ่งกระบวนการการบริหารงานในปัจจุบันมีส่วนประกอบ
ที่สำคัญหลายอย่างที่จะช่วยให้หน่วยงานนั้นยังคงตั้งอยู่ได้ และมีความเจริญก้าวหน้าและบรรลุ
เป้าประสงค์ที่วางไว้ บุคคลที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้น
ซึ่งเรียกว่าผู้บริหาร จึงขอกกล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีซึ่งมีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับ
พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

1. ความหมายของผู้นำ

จะขอนำเสนอคำจำกัดความอันมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานภายในโรงเรียน
ดังนี้ ฮอลปิน (Halpin, 1966 : 27-28) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน
5 อย่างต่อไปนี้

- 1.1 มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
- 1.2 มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ
- 1.3 มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย
- 1.4 ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ
- 1.5 เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

สำหรับฟีลเลอร์ (Fiedler, 1967 : 8) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ
บุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่การงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่ม ในการอำนวยความสะดวกและ
การประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่ม

นอกจากนี้ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 8) กล่าวถึงผู้นำว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับ
การมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและ
บทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำและชี้นำ ให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังปฏิบัติภารกิจ
ต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการแต่งตั้ง หรือบุคคล
ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกโดยการเลือกตั้งให้เป็นผู้ที่สามารถใช้อิทธิพลในการบังคับบัญชา
การชักนำสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติงานตามภารกิจหรือเป้าหมายของหน่วยงานให้สำเร็จ

2. ความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำ เป็นรูปแบบของการประพฤติปฏิบัติของผู้นำต่อบุคคลอื่น คือ พฤติกรรมใด ๆ ที่บุคคลได้รับมอบหมายเป็นพิเศษหรือได้รับแต่งตั้งให้กระทำ (Hoy & Miskel, 1982 : 236) พฤติกรรมผู้นำนั้นเป็นพฤติกรรมที่จำเพาะเจาะจงของหัวหน้างาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับผูกพันอยู่กับการบังคับบัญชา และการประสานงานของสมาชิกในกลุ่มการกระทำนี้อาจเกี่ยวข้องไปถึงโครงสร้างสัมพันธ์ของงาน การยกย่อง ชมเชย หรือวิพากษ์วิจารณ์ผลงานของกลุ่ม การแสดงความเห็นอกเห็นใจในเรื่องสวัสดิภาพและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน (Stogdill, 1974 : 10-11) มีผู้ให้ความเห็นสอดคล้องกับฟีเดเลอร์ (Fiedler, 1967 : 85) ในประเด็นมุ่งเน้นที่ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการกระทำเฉพาะอย่างของผู้นำในการบังคับบัญชา การประสานงาน การให้คำแนะนำช่วยเหลือ และดูแลสวัสดิภาพความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม

สรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ปรากฏ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจและอารมณ์ จนสามารถที่จะประสานให้ผู้ร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดี ทางพฤติกรรมที่แสดงออกทางด้านความคิดริเริ่ม การปรับปรุงแก้ไขการยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ การประสานงาน และการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้ผู้อื่น

3. ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำจะนำไปสู่แนวทางความคิดที่สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการแสดงพฤติกรรมของ ผู้บริหาร

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 184) ให้คำจำกัดความไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ การที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อสมาชิกในหมู่คณะมากที่สุดในการจูงใจ ให้ปฏิบัติตามให้มีความเห็นคล้อยตามความต้องการ ซึ่งเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่ง สิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 196) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ศิลปะ หรือกระบวนการที่มีอิทธิพลเหนือคนกระตุ้นให้ความร่วมมือปฏิบัติงานตามผู้นำด้วยความศรัทธา นับถือ และด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์กันจนงานสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง โดยที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 128) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะจูงใจให้คนปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงานในสถานศึกษา เช่น ผู้สอน ผู้เรียน ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้เกี่ยวข้องในชุมชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ จนเป็นผลสำเร็จ อีกทั้ง เดวิส (Davis, 1962 : 45 ; อ้างถึงใน เอกฉันทน์ มาลีชัย, 2542 : 12) ได้อธิบายเพิ่มเติมอย่างสั้น ๆ ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถในการชักจูงให้คนปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายของหน่วยงาน นอกจากนี้ ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 114-116) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือ ความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ มุ่งเฉพาะที่พฤติกรรมของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นเสมือนหนึ่งเครื่องมือในการบริหารงานของผู้นำ เป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในทุกตัวคนนั้นก็คือการสร้างศรัทธาบรรมีให้เกิดขึ้นในตัวเอง

สรุปภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจอิทธิพลการจูงใจ และ โน้มน้าวจิตใจบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพได้ ซึ่งมีคำกล่าวที่ว่า คนบางคนไม่ใช่ทุกคนที่ก้าวไปสู่การเป็นผู้นำได้

3.2 ลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความรักใคร่ชอบ อำนาจ สถานภาพ และการตัดสินใจ เฟรนช์และราเวน (French & Raven. 1991 : 86-88 ; อ้างถึงใน คมสัน บุญศิริ. 2542 : 46-47) ชี้ให้เห็นว่าอำนาจที่กล่าวมานั้นมาจากพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่

3.2.1 อำนาจการบังคับบัญชา เป็นอำนาจสั่งการตามสถานภาพ โครงสร้างสายงานซึ่งกำหนดไว้ถูกต้องตามกฎระเบียบ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของหน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ

3.2.2 อำนาจการให้รางวัล เป็นอำนาจที่เกี่ยวข้องกับการเป็นแหล่งทรัพยากร อันเป็นที่ปรารถนาของผู้อื่น เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน การพิจารณาความดีความชอบ หรือการมอบหมายงานที่พึงพอใจ

3.2.3 อำนาจในการลงโทษ หมายถึง อำนาจด้านร่างกายหรือพลังที่เหนือกว่าผลจากการใช้อำนาจทำให้เกิดการยอมรับให้ทำตาม เนื่องจากต้องการหลีกเลี่ยงการถูกทำร้ายหรือการลงโทษที่ผู้อื่นที่พึงได้รับ จากการศึกษาพบว่า อำนาจที่มาจากการลงโทษนั้นจะมีประสิทธิภาพต่อเมื่อใช้อำนาจนี้เหมาะสม ถ้าใช้อำนาจนี้ไม่เหมาะสมจะก่อให้เกิดผลในการทำลายขวัญและกำลังใจของผู้ใต้อำนาจ

3.2.4 อำนาจจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ อำนาจประเภทนี้เป็นที่ยอมรับเฉพาะด้าน เช่น บางคนมีความเชี่ยวชาญการทหาร บางคนเชี่ยวชาญในการรักษาสุขภาพอนามัย บางคนเชี่ยวชาญในเทคโนโลยี หรือบางคนเชี่ยวชาญด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นต้น

3.2.5 อำนาจในการอ้างอิง อำนาจประเภทนี้ เนื่องมาจากบุคคลที่มีคุณลักษณะที่คนอื่น ๆ ชื่นชม และเกิดความต้องการที่จะถือเป็นตัวอย่าง หรือเลียนแบบเพื่อการเป็นพวกเดียวกัน ได้แก่ บุคลิกภาพ ชื่อเสียง ความชำนาญ ความสามารถ หรือความมั่งคั่งในทรัพย์สินของตนเอง

4. พฤติกรรมของผู้บริหาร

การพิจารณาภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงแสดงพฤติกรรมตามหน้าที่ มีหลายประการ ได้แก่

4.1 การเป็น โคช (Coaching) ผู้ช่วยกำหนดทิศทางเฉพาะ แนะนำและแนะแนวในเรื่องภารกิจและงาน

4.2 การเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counseling) มีบทบาทในการสัมภาษณ์ และช่วยให้เขาค้นหาคำตอบด้วยตนเอง

4.3 การเป็นผู้นำควบคุมการประเมินผล (Evaluating Controlling) ทำการสรุปและให้ข้อมูลย้อนกลับ เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การเป็นผู้นำมอบหมายภารกิจ (Directing) มีความรับผิดชอบและใช้อำนาจที่จะทำให้พนักงานผู้มีความสามารถและมั่นคง

4.5 การเป็นผู้นำให้รางวัล (Reinforcing) พิจารณาเลือกให้รางวัลเพื่อช่วยเสริมแรงให้บุคคลมีความมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

พฤติกรรมทั้ง 5 ดังกล่าว เป็นบทบาทพื้นฐานพฤติกรรมของผู้บริหารที่จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในงาน

5. องค์ประกอบสำคัญของพฤติกรรมผู้บริหาร

จากการศึกษาในเรื่องพฤติกรรมของผู้บริหาร มีแนวคิดหลายประการ ลอค (Locke. 1991 : 6-11 ; อ้างถึงใน กรองแก้ว อยู่สุข. 2537 : 145-148) ได้เสนอองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

5.1 แรงจูงใจและคุณลักษณะ มีการศึกษาค้นคว้าเรื่องนี้กันมากมายพบว่าผู้บริหารมีลักษณะเด่นใน 6 ลักษณะ ได้แก่

5.1.1 แรงขับที่มุ่งสัมฤทธิ์ ทะเยอทะยาน มีพลัง ความเด็ดเดี่ยวและความคิดริเริ่ม

5.1.2 แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ทั้งเพื่อตนเอง หรือสังคม

5.1.3 ความซื่อสัตย์และบูรณาการ

5.1.4 ความเชื่อมั่นในตนเอง รวมไปถึงมีความมั่นคงทางอารมณ์

5.1.5 มีความฉลาด สามารถเก็บและตีความสารสนเทศ

5.1.6 มีความรู้เรื่องการจัดการด้านธุรกิจ

ผู้บริหารแต่ละคนมีคุณลักษณะดังกล่าวในระดับที่แตกต่างกันไป สำหรับแรงจูงใจใฝ่อำนาจ เป็นลักษณะที่ให้การยอมรับว่ามีความสำคัญมากสามารถได้จำแนกคุณลักษณะนี้

ออกเป็นแรงจูงใจใฝ่อำนาจเพื่อตนเอง ผู้บริหารประเภทนี้มักจะอยู่เหนือผู้อื่น และแสวงหาอำนาจ และแรงจูงใจใฝ่อำนาจเพื่อสังคม เป็นความต้องการดำเนินงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การเป็นผู้บริหารขึ้นอยู่กับการใช้แรงจูงใจไปในทางใดตามศักยภาพของคน

5.2 ความรู้ ทักษะ และความสามารถของผู้บริหาร

องค์ประกอบด้านนี้ของผู้บริหารเป็นสิ่งที่เพิ่มเติมเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ดังนี้

5.2.1 ความรู้ มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารโดยทั่วไป ได้แก่ ความรู้ด้านเทคนิคเฉพาะและความรู้กับองค์การและงาน ความรู้เฉพาะด้าน เป็นส่วนสำคัญในการก้าวไปสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร ส่วนความรู้เรื่ององค์การทั้งงานในแนวกว้างและลึกจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5.2.2 ทักษะ ผู้บริหารโดยทั่วไปมักอาศัยทักษะสำคัญ 3 ประการ ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ (Technical Skills) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (People Skills) และทักษะเชิงบริหารจัดการ (Conceptual Skills)

ทักษะด้านเทคนิคเฉพาะ เป็นคุณลักษณะที่จะได้รับการยอมรับทางวิชาชีพ เป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์การ ทักษะนี้จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจเลือกทำงานได้อย่างเหมาะสม

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เป็นความสามารถที่จะสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลที่ติดต่อด้วย เป็นทักษะที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถทำงาน จูงใจ และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกพึงพอใจ สบายใจ และตั้งใจทำงานด้วยความรู้สึกผูกพัน

ทักษะเชิงบริหารจัดการ มีความสำคัญมากต่อการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารต้องสามารถมองภาพรวมขององค์การรูปแบบขององค์กรและการประสานงานที่ทำทุกฝ่ายในองค์กรดำเนินงานไปจนบรรลุเป้าหมายได้

5.2.3 ความสามารถ ผู้บริหารที่มีความสามารถในการบูรณาการความคิดและการตีความสารสนเทศเพื่อการบริหาร การแก้ปัญหา และการตัดสินใจได้ดี จะช่วยส่งเสริมความสำเร็จขององค์การ ความสามารถที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ การวิเคราะห์ การตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณรูปแบบการคิดที่เอื้อต่อการสร้างความก้าวหน้าในองค์กร และมีเชาว์ปัญญาหรือเกณฑ์เฉลี่ย ความสามารถในด้านต่าง ๆ อาจเรียนรู้ ผูกอบรมในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เหมาะสม กับสถานการณ์ทุกอย่างได้คล่องตัว รวมทั้งสามารถสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ใฝ่ใจต่อความเข้าใจ และเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นด้วย

5.3 วิสัยทัศน์ เป็นภาพรวมในอนาคตขององค์กร เป็นการกำหนดทิศทางในการเคลื่อนที่ขององค์กร ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพย่อมสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และทำให้เกิดการยอมรับร่วมกันในองค์กร โดยร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ขององค์กรได้

5.4 การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารที่มีความสามารถจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นรูปธรรมโดยปฏิบัติการให้เป็นไปได้จริง โดยการจัดทำโครงการดำเนินงานที่บรรลุผลได้จริงให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สร้างทีมงานที่เข้มแข็งสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายขององค์กร ใช้สารสนเทศและส่งเสริมให้บุคคลทำงานได้เต็มศักยภาพด้วยความพึงพอใจ

6. รูปแบบพฤติกรรมผู้บริหาร

6.1 ความหมายของแบบผู้นำ (Leadership Styles)

แบบผู้นำ มีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎี การเป็นผู้นำที่เกิดผลจำเป็นต้องเลือกแบบผู้นำให้เหมาะสมกับบทบาท และเป็นไปในลักษณะรู้จักคัดแปลงให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฮอยและมิสเกล (Hoy & Miskel. 1982 : 236) ให้ความหมายว่า แบบผู้นำเป็นลักษณะของผู้นำที่สามารถใช้จูงใจสมาชิกในหน่วยงานได้โดยปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่แตกต่างกัน อีกทั้งเฮอร์เซย์และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard. 1982 : 126) ได้กำหนดนิยามแบบผู้นำไว้คือ แบบแผนพฤติกรรมหรือกระบวนพฤติกรรมของผู้นำตามธรรมชาติของผู้ร่วมงาน เพื่อผู้นำร่วมปฏิบัติงานโดยตลอดกับผู้อื่น

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า แบบผู้นำ คือ พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารซึ่งแสดงพฤติกรรมโดยมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อให้บุคคลอื่นทำตามเป้าหมายที่ผู้นำต้องการ โดยใช้ภาวะผู้นำต่าง ๆ ตามแนวความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ของผู้นำหรือตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

6.2 การศึกษาแบบผู้นำ

วิวัฒนาการของการศึกษาการเป็นผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำด้วยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ วิธีการศึกษาและระยะเวลาอาจคาบเกี่ยวกันบ้างในแต่ละยุค ซึ่งไม่สามารถแยกออกจากกันได้โดยเด็ดขาด เพื่อให้ก้าวไปทันกับวิวัฒนาการของการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ จึงแบ่งวิวัฒนาการของการศึกษาออกเป็น 4 ยุค คือ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 42)

6.2.1 ยุคการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ

6.2.2 ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

6.2.3 ยุคการศึกษาผู้นำตามสถานการณ์

6.2.4 ยุคการศึกษาผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพ

ในการศึกษาแบบผู้นำนี้ ในระยะเริ่มต้นยังมีการศึกษาอย่างไม่เป็นระบบระเบียบ อันเนื่องมาจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำและความสนใจในการศึกษาในเรื่องของผู้นำยังเป็นไปอย่างไม่แพร่หลายนัก ในระยะหลัง ๆ ได้มีการศึกษาลักษณะของผู้นำมากขึ้น ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์เป็นไปอย่างแพร่หลาย และให้ความสนใจในพฤติกรรมมนุษย์ในศาสตร์หลาย ๆ ศาสตร์ อันมีผลทำให้นักวิจัยหันมาสนใจ

ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในหลากหลายรูปแบบ ซึ่งในการวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะมีรูปแบบในการดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 48-52)

แบบที่ 1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้เน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำต้องปฏิบัติภายในกลุ่มด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการคือ ประการแรกเป็นหน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา ประการที่สองเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม สมาชิกคนใดของกลุ่มที่ทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยการศึกษาแบบผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งคน (Employee-Oriented Style) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยศึกษาแบบของผู้นำนั้น มักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้บุกเบิกการศึกษาแบบของผู้นำได้ศึกษากระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบผู้นำ ออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez-Faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่า ต่อจากนั้นมีการศึกษาแบบของผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 โดยการริเริ่มของ ชาเทิล (Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟีล และคูนส์ (Hemphill & Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุงหลายครั้งโดยบุคคลหลายคน เช่น ฮอลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) และสตอกคิลล์ (Stogdill) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ จะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiation structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษานี้ นับเป็นครั้งแรก ที่เน้นความสำคัญทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ

2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) โดยการนำของ ลิเคอร์ท (Likert) งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผลเกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผลการวิจัย

ได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบคือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) กับแบบมุ่งคนงาน (Employee-Centered)

3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Laboratory of Social Relations) ภายใต้การนำของ เบลล์ (Bales) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮโอและมิชิแกนอยู่บ้าง การศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อย ในห้องปฏิบัติการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task Leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social Leader) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนมีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำ ทั้งสองแบบได้บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดที่ดีสุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ไอโฮโอ และฮาร์วาร์ด ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ ซึ่งเรดดีน (Reddin) นำมาพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีสามมิติ (3-D Model) โดยพิจารณาผู้นำในสามมิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาสารณ์. 2536 : 51-52) ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวในตอนต่อไป

นอกจากงานวิจัยที่กล่าวมาแล้ว ได้มีนักวิจัยศึกษาเกี่ยวกับแบบผู้นำอื่น ๆ อีก บุคคลที่สำคัญ เช่น เกทเซลส์ (Getzels) กูบา (Guba) และมูตัน (Mouton) เป็นต้น ในที่นี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีแบบของผู้นำที่สำคัญตามลำดับ คือ ฮอลปิน (Halpin) เกทเซลส์และกูบา (Getzels & Guba) เบลก และมูตัน (Blake & Mouton) และเรดดีน (Reddin) ตามลำดับ

1. แบบผู้นำของฮอลปิน (Halpin)

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำ ซึ่งรู้จักแพร่หลายงานหนึ่งคือ การศึกษาวิจัยที่ใช้แบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire) หรือชื่อย่อว่า LBDQ ที่ได้วิจัย ณ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐไอโฮโอ เมื่อต้นปี ค.ศ. 1949 แบบสอบถามนี้เป็นผลงานของเฮมพ์ฟิลล์ และคูนส์ (Heruphill & Coons) ได้รับการปรับปรุงแก้ไขโดยฮอลปินและไวเนอร์ (Halpin & Winer) จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 2 แบบคือ แบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) มีความหมายดังนี้ (อ้างถึงใน สุขุมเครือวิศเรศ. 2527 : 62)

1.1 ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) หมายถึง ผู้นำแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เน้นความเข้าใจ

ในการดำเนินการตามระเบียบแบบแผนขององค์กร การสื่อความหมายที่เป็นระบบในหน่วยงาน และวิธีการดำเนินงานต่าง ๆ ตามขั้นตอนที่กำหนด

1.2 ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หมายถึง ผู้นำแบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจกัน อยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่นและให้ความเคารพต่อกัน

ฮอลพิน และไวเนอร์ (Halpin & Winer, 1966 : 62) ได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้น 4 แบบ ดังนี้

- แบบที่ 1 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)
- แบบที่ 2 ผู้นำกิจสัมพันธ์สูง (+) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)
- แบบที่ 3 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์ต่ำ (-)
- แบบที่ 4 ผู้นำกิจสัมพันธ์ต่ำ (-) และมิตรสัมพันธ์สูง (+)

2. แบบผู้นำตามทฤษฎีระบบสังคมของ เกทเชลส์ และกูบา (Getzels & Guba) ทฤษฎีระบบสังคมของ เกทเชลส์ และกูบา คือ ระบบสังคมประกอบด้วยมิติสองมิติ คือ มิติสถาบันและมิติบุคคล มิติสถาบันประกอบด้วย สถาบันบทบาท ความคาดหวัง มิติบุคคลประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพและความต้องการ คำเหล่านี้ คือ มโนคติพื้นฐานของทฤษฎีของเกทเชลส์และกูบา (อ้างถึงใน ทองอินทร์ วงศ์โสธร, 2538 : 191-194)

2.1 มิติสถาบัน (Nomothetic Dimension) มิติสถาบันเป็นมิติทางสังคมวิทยา ซึ่งอธิบายเกี่ยวกับ โครงสร้างของระบบสังคม มีสถาบันเป็นหน่วยหลัก แต่ละสถาบันมีบทบาทที่จะต้องกระทำเพื่อให้สังคมดำรงอยู่ บทบาทเหล่านี้ถูกกำหนดโดยความคาดหวังที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ

2.1.1 สถาบัน (Institution) สถาบันเป็นสิ่งที่สังคมสร้างขึ้น เพื่อความอยู่รอดของสังคม สถาบันมีหลายขนาดและหลายประเภท ตั้งแต่หน่วยงานใหญ่ไปจนถึง หน่วยงานเล็ก แต่ละสถาบันมีบทบาทที่จะต้องกระทำ

2.1.2 บทบาท (Role) บทบาทเป็นตำแหน่งหน้าที่ในสถาบันที่ผู้สวมบทบาท จะต้องกระทำ ผู้สวมบทบาทมีทั้งสิทธิหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติบทบาทแต่ละบทบาท เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน เพื่อให้ทำหน้าที่ได้สมบูรณ์ในสถาบันนั้น ๆ

2.1.3 ความคาดหวัง (Expectation) ความคาดหวังเป็นความคิดของบุคคลที่มีต่อบทบาทนั้น ๆ ความคาดหวังอาจจะมาจากบุคคลที่รวมบทบาท หรือคนอื่นที่อยู่ภายในสถาบัน หรือภายนอกสถาบัน

2.2 มิติบุคคล (Ideographic Dimension) มิติบุคคลเป็นมิติทางจิตวิทยาเป็นมิติที่อธิบายลักษณะของบุคคลในระบบสังคม มิตินี้ประกอบด้วย บุคคล บุคลิกภาพ และความต้องการ

2.2.1 บุคคล (The Individual) หมายถึง มนุษย์ผู้หนึ่งซึ่งมีลักษณะแตกต่างจากคนอื่นทั้งในด้านสรีระวิทยาและจิตวิทยา บุคคลมีบุคลิกภาพและความต้องการแตกต่างกัน

2.2.2 บุคลิกภาพ (Personality) เป็นโครงสร้างของบุคคลในเชิงจิตวิทยา เกทเชลส์และกูบา ให้ความหมายว่า เป็นองค์ประกอบที่มีพลวัตภายในบุคคลซึ่งประกอบด้วยความต้องการเป็นหลัก ความต้องการเป็นตัวควบคุมการตอบสนองของบุคคลต่อสภาพแวดล้อม บุคคลแสดงออกต่อโลกภายนอกในลักษณะที่ต่างกัน ขึ้นอยู่กับการรับรู้ ความต้องการ นิสัย ความสามารถ ความรู้ ค่านิยม และความเชื่อของบุคคล สิ่งเหล่านี้รวมกันเป็นบุคลิกภาพ ส่วนประกอบสำคัญของบุคลิกภาพคือ ความต้องการ

2.2.3 ความต้องการ (Need-Dispositions) เป็นความโน้มเอียงที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเป้าหมาย และหวังผลอย่างใดอย่างหนึ่งจากการกระทำนั้น ความต้องการเป็นพลังภายในที่กำหนดทิศทางและวัตถุประสงค์ของพฤติกรรม ความต้องการในด้านต่าง ๆ ล้วนแต่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมทำให้บุคคลแสดงออกในลักษณะแตกต่างกัน นอกจากกระทบต่อวัตถุประสงค์แล้วความต้องการยังมีผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม

3. แบบผู้นำตามทฤษฎีดาข่ายการบริหารของ เบลกกับมูตัน (Blake & Mouton) วิธีการอีกวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ในการจำแนกแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles) คือ ดาข่ายการบริหารหรือตารางการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งประกอบด้วย 2 มิติ คือ (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2536 : 76-79)

3.1 มิติมุ่งคน (Concern for People) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำใช้ในการทำงานกับผู้ตาม ซึ่งประกอบด้วยความผูกพันของบุคคลเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของผู้ตาม ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่า การออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล เป็นต้น

3.2 มิติมุ่งผลผลิต (Concern for Production) หมายถึง การปฏิบัติที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมของผู้บริการก็จะมีประสิทธิภาพมาก ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสม พฤติกรรมของผู้บริการก็จะมีประสิทธิภาพน้อย

ทั้งสองมิติเป็นอิสระแก่กัน เบลกและมูตัน ได้แบ่งแต่ละมิติออกเป็น 9 ช่อง จาก 1 ถึง 9 ซึ่ง 1 หมายถึง ต่ำ 5 หมายถึง ปานกลาง 9 หมายถึง สูง ดาข่ายจึงมี 81 ช่อง แต่ละช่อง

แทนแบบผู้นำแบบหนึ่งของผู้นำ ตาข่ายการบริหารของเบอร์กับมุดัน (อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาบริหาร. 2536 : 78) จึงเป็นดังภาพดังนี้

มุ่งที่คน	9	1.9								9.9	
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1	1.1									9.1
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	มุ่งที่ผลผลิต

ภาพประกอบ 1 ตาข่ายการบริหารของ เบอร์กับมุดัน

จากภาพประกอบพอจะอธิบายลักษณะของผู้บริหารแบบต่าง ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบ (1.1) หรือแบบไม่เอาไหน (Impoverished) เป็นผู้ที่ไม่สนใจทั้งคนและ ไม่หวังผลของงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะพยายามวางตัวเป็นกลาง หลีกเลียง ความขัดแย้ง เป็นผู้นำที่แยกตัวจากคนอื่น ๆ ชอบมอบอำนาจและ โยนความผิดให้คนอื่น
2. ผู้นำ (1.9) หรือแบบชุมนุมสังสรรค์ (Country Clup) เป็นผู้นำแบบลูกทุ่งที่ มุ่งความสัมพันธ์กับบุคคลเป็นประการสำคัญ พยายามทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด เป็นผลทำให้ผลผลิตของงานมีน้อย เมื่อเผชิญความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะพยายามกลบเกลื่อน หรือพยายามทำให้ความขัดแย้งนั้นเงียบไป พยายามเอาใจคนอื่นจนกระทั่งต้องทำตาม ความคิดเห็นของคนอื่น แม้ความคิดเห็นของตนเองจะถูกดองก็ตาม
3. ผู้นำแบบ (9.1) หรือแบบมุ่งแต่งาน (Task Oriented) เป็นผู้นำแบบงานขึ้นสมอง มุ่งที่จะให้งานสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว โดยไม่สนใจความต้องการของบุคคลมุ่งแต่ประสิทธิภาพ ของการทำงาน เมื่อเผชิญกับความขัดแย้ง ผู้นำแบบนี้จะใช้อำนาจในการระงับความขัดแย้ง โดยมุ่งที่การเอาแพ้ชนะกันโดยที่ตนเองต้องเป็นผู้ชนะ ไม่ชอบทำงานเป็นทีม เพราะกลัวเพื่อน ร่วมงานรวมหัวกันคัดค้าน

4. ผู้นำแบบ (9.9) หรือแบบเล่นเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นทั้งคนและผลงาน ทำงานเป็นทีมหรือหมู่คณะ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการทำงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจ ทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จสูง เมื่อเผชิญกับความขัดแย้งผู้นำแบบนี้มักจะไม่สนใจว่าคู่ขัดแย้งคือใคร แต่จะพยายามหาข้อมูลแล้วใช้กระบวนการแก้ปัญหาอย่างมีหลักเกณฑ์ มีเหตุผล พยายามให้คนทั้งหลายมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายสูงสุด

5. ผู้นำแบบ (5.5) หรือแบบทางสายกลาง (Middle of the Road) เป็นผู้นำที่ทำให้ความสนใจทั้งคนและงานพอสมควร เพื่อนร่วมงานมีความพอใจบ้าง ผลงานก็สำเร็จตามควร เป็นผู้นำที่พยายามคงสภาพเดิม เมื่อเผชิญความขัดแย้งจะไม่แสดงว่าเข้าข้างฝ่ายใด พยายามใช้ทางสายกลาง ให้ทุกคนเห็นว่าตนเองยุติธรรมและมีเหตุผล มักใช้วิธีผ่อนปรนเข้าหากันมากกว่าที่จะเผชิญหน้ากัน

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าผู้นำแบบ (9.9) หรือผู้นำแบบเล่นเป็นทีมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และผู้นำแบบ (1.1) หรือผู้นำแบบไม่เอาไหน เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยที่สุด

4. แบบผู้นำตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน (3-D Model)

ลักษณะสำคัญตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน จะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำและแบบผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำทั้งสามมิตินี้มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

4.1 มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามแผนนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผล และสำเร็จตามวัตถุประสงค์

4.2 มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเปี่ยมมิตรที่ดี มีความไว้วางใจ มีความเชื่อใจ นับถือซึ่งกันและกัน สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม เพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4.3 มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่ยึดสถานการณ์เป็นหลักเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารงานจะมีประสิทธิผลสูง ถ้าสถานการณ์ไม่เหมาะสมผู้นำจะมีพฤติกรรมการบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่ำ ผู้นำที่มุ่งประสิทธิผลสูงจึงควรปรับเปลี่ยนสถานการณ์ในการบริหารงานให้เหมาะสม โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานเพื่อนำไปสู่ประสิทธิผลขององค์การ

นอกจากนี้โบลส์ และดาเวนพอร์ท (Boles & Davenport) ได้อธิบายแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ และมีประสิทธิผลน้อย 4 แบบของเรคคินไว้ดังนี้ (Bole & Davenport. 1975 : 238-239 ; อ้างถึงใน อารีรัตน์ หิรัญโร. 2532 : 24-27)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก 4 แบบ

1. ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำประเภทนี้ แสดงให้เห็นเด่นชัดว่ามีความเชื่อมั่นในตัวบุคคล มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาความสามารถพิเศษของคนอื่นและจัดบรรยากาศในการทำงานซึ่งทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพอใจสูงสุด ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลเพราะสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่เขาสร้างขึ้น ช่วยพัฒนาให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความผูกพันทั้งงานและตัวผู้บังคับบัญชาเอง แม้ว่าจะงานที่ทำจะประสบความสำเร็จสูง แต่ผู้นำประเภทนี้จะพยายามพัฒนาคนทั้งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำและไม่เกี่ยวข้องก็ตาม
2. ผู้นำทีม (Executive) ผู้นำแบบนี้ คือผู้นำที่ถือว่าหน้าที่ของตนเองก็คือการส่งเสริมความพยายามสูงสุดของบุคคล ในภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภารกิจระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำแบบนี้จะตั้งมาตรฐานของผลงานและการปฏิบัติงานไว้สูง เป็นผู้ที่ยอมรับความแตกต่างของบุคคลและพยายามใช้คนตามความสามารถส่งเสริมการทำงานเป็นทีม
3. ผู้บุกเบิก (Benevolent) ผู้นำประเภทนี้มีความเชื่อมั่นตนเองสูงมากและมุ่งมั่นในงานทั้งที่เป็นงานเฉพาะหน้าและงานในระยะยาว เป็นผู้ที่มึลักษณะคือเชื่อมโยงในการชักนำให้ผู้อื่นกระทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยไม่คัดค้านหรือไม่พอใจ อันจะทำให้งานที่ทำมีความสำเร็จต่ำ สร้างบรรยากาศในการทำงานในลักษณะที่ให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวร้าวน้อยที่สุด เพื่อให้มีความเชื่อฟังในตัวผู้นำมากที่สุด ผู้นำประเภทนี้นำไปสู่การทำงานที่มีผลผลิตสูง
4. ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) ผู้นำประเภทนี้ ไม่มีความสนใจอย่างจริงจังต่อตัวงานหรือต่อความสัมพันธ์จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ แต่ก็สามารถที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความสนใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย 4 แบบ

1. ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ถือเอาความสัมพันธ์ของตัวเองกับเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์เหนือสิ่งใด เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิผล มีความปรารถนาที่จะเห็นตนเองเป็นคนดี และให้ผู้อื่นมองเห็นว่าตัวผู้นำเป็นคนดีด้วย เป็นคนไม่กล้าเสี่ยงกระทำในสิ่งที่ลูกน้องไม่ชอบ ให้ความสนใจและเอาใจลูกน้อง โดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ที่แท้จริงของหน่วยงานผู้นำประเภทนี้จะเป็นคนไม่มีความคิดริเริ่ม ชอบเอาใจลูกน้อง
2. ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้นำประเภทนี้ คือ ผู้นำที่เห็นชอบประโยชน์ของการมุ่งที่คนและความสัมพันธ์ แต่ไม่มีความสามารถที่จะทำเช่นนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะไม่มีความจริงใจจะทำ หรือไม่กล้าตัดสินใจที่จะทำ ถือเอาการประนีประนอมเป็นวิธีการที่สำคัญในการทำงาน โดยไม่คำนึงถึงผลผลิตในระยะยาว พยายามที่จะปิดปัญหาและทำให้คนมีอิทธิพลต่อเขามีความสุขเท่าที่จะทำได้

3. ผู้คุมงาน (Autocrat) เป็นผู้นำที่หลงตนเองว่าสำคัญมากกว่าคนอื่น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มุ่งที่จะทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงขวัญของผู้ร่วมงาน ชอบใช้วิธีการข่มขู่ บีบบังคับให้ผู้อื่นทำงาน และใช้วิธีทำงานที่ตนเองเห็นว่าดี โดยไม่ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นได้บังคับบัญชา

4. ผู้หนีทำ (Deserter) เป็นผู้นำที่แสดงตนเองว่าไม่มีความสนใจในงานและความสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่หย่อนประสิทธิภาพและไม่คำนึงถึงความสำเร็จของการทำงาน และไม่นึกถึงขวัญของเพื่อนร่วมงาน ไม่ชอบทำงานและขัดขวางไม่ให้ผู้อื่นทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

แบบผู้นำจะชี้ให้เห็นพฤติกรรมแบบต่าง ๆ ของผู้นำที่สะท้อนให้เห็นถึงพฤติกรรมการบริหารองค์การได้เป็นอย่างดี นอกจากการแบ่งแบบผู้นำตามทฤษฎีสถิตนิยมแล้ว เรดดีน ได้แบ่งแบบผู้นำตามสถานการณ์ของสังคมไว้เป็น 3 แบบ คือ (Reddin, 1970 : 46-47)

1. ผู้นำที่ยึดแบบหลักในการบริหาร (Dominant Styles) คือลักษณะของผู้นำที่ยึดแบบการบริหารที่ใช้อยู่เป็นประจำ แบบหลักในการบริหารนี้จะบ่งชี้ว่า ผู้นำคนนั้นมีพฤติกรรมการบริหารแบบมุ่งงาน หรือมุ่งสัมพันธ์มากน้อยเพียงใด ผู้นำอาจมีแบบหลักในการบริหารหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

2. ผู้นำที่ยึดแบบสนับสนุนในการบริหาร (Supporting Styles) ผู้นำแบบนี้มักจะมีพฤติกรรมการบริหารที่มักจะใช้บ่อย รองลงมาจากแบบหลัก ลักษณะผู้นำทั้ง 8 แบบ มีโอกาสเป็นแบบสนับสนุนด้วยกันทั้งนั้น และผู้นำหรือผู้บริหารอาจมีแบบสนับสนุนหลายลักษณะในขณะเดียวกันหรือไม่มีเลยก็ได้

3. ผู้นำที่ยึดแบบรวมในการบริหาร (Styles Synthesis) คือ ลักษณะผู้นำที่มีลักษณะการบริหารที่เกิดจากพฤติกรรมของนักบริหารต่อสภาวะการณ์ต่าง ๆ ทั้งหมดที่ได้ประสบในการทำงานซึ่งจะแยกตัวเป็นด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิภาพ แล้วจึงมาพิจารณารวมกันออกมาเป็นแบบเดียว แม้ว่าจะไม่เห็นได้ละเอียดเท่าแบบหลัก แต่เนื่องจากแบบรวมเป็นผลมาจากพฤติกรรมทั้งหมด จึงสามารถมีแบบพฤติกรรมสำคัญบางประการที่แอบแฝงอยู่ในตัวนักบริหารได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสามารถบอกลักษณะการบริหารทั้งหมดในองค์การอีกด้วย

สรุปได้ว่าแบบผู้นำทั้ง 8 แบบ ตามทฤษฎีสถิตนิยมของเรดดีน จะมองแบบผู้นำได้ชัดเจนโดยอาจจะวิเคราะห์ออกมาเป็นแบบผู้นำในแต่ละแบบใน 8 แบบรวม หรืออาจจะวิเคราะห์ในลักษณะมุ่งพฤติกรรมด้านใดด้านหนึ่งใน 3 ด้าน คือ ด้านมิติมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิภาพ หรืออาจวิเคราะห์ในลักษณะผู้นำตามสถานการณ์ในการบริหารงาน โดยยึดแบบหลักแบบสนับสนุนหรือแบบรวม แบบใดแบบหนึ่ง เป็นต้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำ

การวิเคราะห์รูปแบบผู้นำตามทฤษฎีของเรดคิน มาเป็นกรอบในการดำเนินการวิจัย
พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในครั้งนี้

ผู้บริหารกับการบริหารโรงเรียน

ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารในการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจ
บุคคลซึ่งผู้นำหรือผู้บริหาร โรงเรียนเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารงานของ
โรงเรียนทั้งในบทบาทของผู้นำและผู้บริหารดังที่ พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 5) กล่าวไว้ว่า
การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้อำนาจ และทรัพยากรต่าง ๆ เช่น คน เงิน
วัสดุ อุปกรณ์ที่มีอยู่หรือคาดว่าจะมี จัดการดำเนินงานของโรงเรียนให้ดำเนินไปสู่จุดหมายที่
ต้องการ การบริหารโรงเรียนประกอบไปด้วย ผู้นำอันสำคัญยิ่ง คือผู้บริหารโรงเรียนซึ่งมีอำนาจ
หน้าที่ในการจัดการหรืออำนวยการให้งานต่าง ๆ ในโรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารนั้น เอกชัย กิ่งสุขพันธ์ (2533 : 7-9) สรุปไว้ 5
ประการดังนี้

1. การวางแผน (Planning) ได้แก่
 - 1.1 นโยบาย ทิศทางขององค์กร
 - 1.2 เป้าหมายการทำงาน
 - 1.3 วัตถุประสงค์ของการทำงาน
 - 1.4 วิธีปฏิบัติงาน
 - 1.5 แผนการปฏิบัติงาน
 - 1.6 แผนการควบคุมงาน
2. การจัดองค์กรหรือการจัดรูปงาน (Organizing) ได้แก่
 - 2.1 การกำหนดโครงสร้างการบริหาร
 - 2.2 วัตถุประสงค์การทำงาน
 - 2.3 ภารกิจหรือหน้าที่ซึ่งปฏิบัติ
 - 2.4 ความชำนาญเฉพาะของบุคคล
 - 2.5 อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
 - 2.6 รูปแบบการประสานงาน
 - 2.7 ทรัพยากรสนับสนุนการทำงาน
3. การบริหารบุคคล (Staffing) ได้แก่
 - 3.1 การวางแผนอัตรากำลังคน
 - 3.2 การสรรหาคัดเลือกบุคคล
 - 3.3 การกำหนดอัตราค่าจ้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ



104483

p. 1
371.201
827297
ก. 1
2525

4. การสั่งงานหรือบัญชา (Directing) ได้แก่
 - 4.1 รูปแบบการเป็นผู้นำ
 - 4.2 การติดต่อสื่อสาร
 - 4.3 การมอบหมายงาน
 - 4.4 การสอนงาน
 - 4.5 การจูงใจและกระตุ้นให้ทำงาน
 - 4.6 การสรรหาทรัพยากรสนับสนุนในการทำงาน
 - 4.7 การให้คำปรึกษา
5. การควบคุมงาน (Controlling) ได้แก่
 - 5.1 มาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 5.2 ระบบการควบคุมงาน
 - 5.3 วิธีกำกับและติดตามผลการทำงาน
 - 5.4 การประเมินผลการปฏิบัติงาน
 - 5.5 การปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
 - 5.6 ความปลอดภัยในการทำงาน

อีกทั้ง สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 24) ได้แบ่งหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้คือ

1. เป็นผู้ต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ
2. เป็นผู้ช่วยเสริมสร้างปริมาณงานและคุณภาพของงาน ได้รับผลสูงสุด
3. เป็นผู้สอน แนะนำการทำงานให้ผู้ได้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ติดต่อและประสานงานในองค์กรเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ
5. เป็นผู้สั่งและควบคุมงาน

นอกจากนี้ โรและเดรก (Roe & Drake. 1974 : 14 ; อ้างถึงใน ประคอง พันธุ์พรหม. 2542 : 46-47) ได้กำหนดหน้าที่หรืองานของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุ้นหรือจูงใจผู้ร่วมงาน
2. พัฒนาผู้ร่วมงานให้มีความจริงใจและมีความรับผิดชอบต่อการเรียนการสอน
3. พัฒนาความร่วมมือในการประเมิผลงาน เพื่อที่จะสนับสนุนและให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงส่วนที่ด้อยให้ดียิ่งขึ้น
4. ร่วมกับผู้ร่วมงานพัฒนาและปรับปรุงประเมินผลงานผู้ร่วมงาน
5. ร่วมกับผู้ร่วมงานในการวางแผนการประเมินผล และการรายงานความก้าวหน้า

ของนักเรียน

6. หาช่องทางในการสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
7. พัฒนาหลักสูตรและนวัตกรรมการศึกษา
8. ฝึกนักเรียนให้เป็นผู้ นำเพื่อพัฒนาความรับผิดชอบ ในการปกครองตนเอง

อย่างสมบูรณ์

9. ตั้งศูนย์แนะแนววิชาชีพและปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ

นอกเหนือจากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนดังกล่าวมาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ยังมีหน้าที่ภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานภายในโรงเรียน โดยแบ่งขอบข่ายงานออกเป็น 6 งาน คือ (ปรีชา คัมภีรปกรณ์, 2527 : 28)

1. งานวิชาการ
2. งานกิจการนักเรียน
3. งานบุคลากร
4. งานธุรการและการเงิน
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

สาระสำคัญของแต่ละงานมีดังนี้

1. งานวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเรียนการสอน ส่วนใหญ่จะมุ่งเน้นในเรื่องหลักสูตร การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน การจัดทำโครงการสอน การเตรียมการสอน สื่อการเรียน วิธีสอน การนิเทศ ตลอดจนการประเมินผลการเรียนของนักเรียน
2. งานบุคลากร ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการให้บุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ข้าราชการครู และคณาจารย์ของโรงเรียนได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การพัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างขวัญและกำลังใจช่วยเหลือแนะนำให้ความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ
3. งานกิจการนักเรียน ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523 ซึ่งได้แก่ การสำรวจจำนวนนักเรียนที่จะเข้าเรียน การเกณฑ์นักเรียนเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การปฐมนิเทศ การบริการด้านสุขภาพอนามัย โครงการอาหารกลางวัน การแนะแนว เป็นต้น
4. งานธุรการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับ งานสารบรรณ งานสถิติและข้อมูลงานทะเบียน การจัดตั้งงบประมาณ การจัดซื้อและการจ้าง
5. งานอาคารสถานที่ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการวางแผน ความต้องการอาคารเรียน อาคารประกอบ การตกแต่งสถานที่ การดูแลรักษาอาคารเรียน อาคารประกอบ บริเวณโรงเรียน ตลอดจนการดูแลรักษา ซ่อมแซมครุภัณฑ์ของโรงเรียน

6. งานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ กิจกรรมการศึกษาของโรงเรียน สมาคมศิษย์เก่า สมาคมครูและผู้ปกครอง การประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบกิจกรรมของโรงเรียน ให้ประชาชนในชุมชนได้เข้าร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน ตลอดจนถึงกิจกรรมที่โรงเรียนจะสามารถช่วยเหลือชุมชนได้

งานทั้ง 6 งานนี้ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบวัตถุประสงค์หลักของการบริหารโรงเรียน จะเห็นว่างานวิชาการเป็นงานที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หลักโดยตรงจึงแบ่งงานบริหารโรงเรียนทั้ง 6 งานออกได้เป็น 2 ประเภท คือ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 7)

1. งานหลัก เป็นงานที่เป็นไปเพื่อให้แก่นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร โดยตรง คือ งานวิชาการ
2. งานสนับสนุน เป็นงานที่ช่วยส่งเสริมในการปฏิบัติงานหลัก ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียน การแสดงพฤติกรรมของผู้บริหารจึงควรมีทั้งมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์ และมุ่งประสิทธิผล อันเป็นผลให้ครอบคลุมบทบาทหน้าที่ที่ผู้บริหารพึงกระทำจึงจะก่อให้เกิดผลสำเร็จในงานการบริหารโรงเรียน

ขวัญในการปฏิบัติงาน

ขวัญ (Morale) เป็นสภาพทางจิตใจหรืออารมณ์ของบุคคลที่จะปรากฏออกมาทางพฤติกรรม ซึ่งสามารถเห็นได้ในการปฏิบัติงาน ผู้ที่มีขวัญดีก็จะมีความพึงพอใจ มีความมั่นใจ มีความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และการมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้แต่ถ้าสภาพจิตใจที่แสดงออกมาในทางตรงกันข้าม คือ ความหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่าย ทำงานอย่างไม่มีความสุข และไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งก็จะ เป็นลักษณะของผู้ที่มีขวัญไม่ดี ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติของบุคคลที่มีต่อการปฏิบัติ และการที่บุคคลปฏิบัติงานด้วยความสุขจนเป็นผลให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จสนองนโยบายและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในองค์กรไม่ว่าองค์กรใดก็ตามถ้ามีบุคคลที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจทุกคนในองค์กรปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจมีความสุข องค์กรนั้นจะพัฒนาอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ดังนั้น ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรจึงจำเป็นและมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องสร้างให้เกิดกับบุคลากรให้ได้ โดยเฉพาะกับครู ซึ่งเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านการเรียนการสอน เพื่อส่งผลในการพัฒนา นักเรียนให้มีคุณภาพ เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการการพัฒนาประเทศ

1. ความหมายของขวัญและขวัญในการปฏิบัติงาน

ความหมายของขวัญ

ขวัญ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกหรือภาพที่เกิดขึ้น อันสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภายในของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่ได้ให้ความหมายตามนัยนี้ คือ โยเคอร์ (Yoder. 1959 : 56 ; อ้างถึงใน สุรางค์ โคว์ตระกูล. 2541 : 32) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง องค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของการปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึก ซึ่งเมื่อรวมกันแล้วจะแสดงออกให้ทราบถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อการทำงานนั้น ๆ เช่น ความสัมพันธ์ในการทำงานของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานอื่น ๆ และ สุรางค์ โคว์ตระกูล (2541 : 146-254) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ทักษะคติของแต่ละบุคคลในกลุ่มที่มีต่อกัน ขวัญของแต่ละบุคคลและขวัญของแต่ละกลุ่มเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออก ถ้าหากว่าที่ไหนมีขวัญของกลุ่มที่นั่นก็จะมีขวัญของสมาชิกแต่ละคนสูงด้วย

สำหรับขวัญที่หมายถึงสภาพทางจิตใจหรือสภาวะของจิต หรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงาน มีต่องานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ผู้ที่ได้ให้ความหมายตามนัยนี้ คือ

เดวิส (Davis. 1972 : 58) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง เจตนาคติของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานคือความร่วมมือกันโดยสมัครใจ หรือเต็มความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน เพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์การ อีกทั้ง พันธ์ันนาคินท์ (2526 : 112) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ขวัญ หมายถึง ปฏิกริยาทางอารมณ์ที่คนในองค์การมีต่องานอันมีจุดมุ่งหมายที่แน่นอนและเห็นได้ชัด ซึ่งน้ำใจในการทำงานนี้เป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลก็ได้ แต่จะต้องเป็นไปในลักษณะที่ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันตลอดเวลา นอกจากนี้ ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2533 : 8) ได้กล่าวว่า ขวัญ เป็นสภาพทางจิตใจ ความรู้สึก ทักษะ พฤติกรรมหรือทัศนคติของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน และเสนาะ ดิเยาว์ (2535 : 296) ได้ให้คำอธิบายไว้ว่า ขวัญ คือ สภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึง การทำงานของคน หรือเป็นความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ เป็นต้น

วิฑูรย์ เกตุวงศา (2533 : 12) ได้ให้ความหมายของขวัญโดยรวมทั้งความรู้สึกและพฤติกรรมไว้ ดังนี้

1. เป็นความรู้สึกที่มีต่องาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและบรรยากาศองค์กรของงาน
2. เป็นภาวะจิตใจของผู้ปฏิบัติต่อเป้าหมายของงาน มีผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร

3. เป็นเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการทำงานขององค์กรของผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงาน อันนำมาซึ่งวิธีการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้น ๆ

สวสค์ ชุกกลิน (2533 : 11) ได้กล่าวว่า ขวัญ หมายถึง สภาพจิตใจเป็นทัศนคติของบุคคลในองค์กร ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลที่มีความกระตือรือร้น ตั้งใจเต็มใจ เสียสละ และกล้าหาญ มีกำลังใจ ที่จะปฏิบัติตามความต้องการและวัตถุประสงค์ขององค์กรนั่นเอง ในความหมายที่สอดคล้องในแนวเดียวกันนี้ เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 100) กล่าวว่า “ขวัญ” หมายถึง ทัศนคติอย่างหนึ่งของความพอใจกับความปรารถนาที่จะดำเนินงานต่อไปและความเต็มใจที่จะต่อสู้ดิ้นรนเพื่อให้ได้มาซึ่งเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กร และสุเมธ แสงนิ่มนวล (2540 : 89) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ขวัญ” ว่าเป็นสภาพความรู้สึกทางอารมณ์ จิตใจของบุคคลที่ก่อให้เกิดทัศนคติและความพึงพอใจในการทำงาน อีกทั้ง ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 240) ขวัญที่ดี หมายถึง ความตั้งใจเต็มใจของคนที่อยู่ทิศเวลาแรงกายและแรงความคิดของตนเอง เพื่อให้เกิดผลงานตามเป้าหมายขององค์กร

สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสภาพทางจิตใจหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ภาวะที่เกิดขึ้นและอารมณ์ที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ตลอดจนความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยมที่มีต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชาและต่อหน่วยงาน รวมทั้งความสนใจต่อภารกิจหรืองานในหน้าที่ซึ่งกำลังกระทำอยู่หรือได้รับมอบหมายอันเป็นสภาพที่สะท้อนให้เห็นถึงอารมณ์ ความรู้สึก นึกคิด กำลังใจของบุคคลในฐานะสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงาน ซึ่งในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญดี ก็จะเห็นได้ว่าทุกคนในกลุ่มทราบวัตถุประสงค์แห่งการทำงานมีความมั่นใจ มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน อุทิศเวลา อุทิศแรงงาน และต่อสู้อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงาน

ความหมายของขวัญในการปฏิบัติงาน

ในหน่วยงาน บรรยากาศถือเป็นเรื่องที่ผู้บริหารควรใส่ใจ บรรยากาศจะเอื้ออำนวยหรือไม่ก็ขึ้นอยู่กับผู้บริหาร ระบบการบริหาร ความร่วมมือร่วมใจกันของบุคลากรในหน่วยงาน ทุกหน่วยงาน ตลอดจนการจัดสิ่งบริกการนั้นหนาการให้ได้บรรยากาศของความเป็นกันเอง เมื่อการใช้การจูงใจประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันคำหนึ่งที่ทุกคนต้องการอย่างมากก็คือ ขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับกันว่า “ขวัญ” ของคนมีอิทธิพลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก คนที่มีความรู้ความสามารถสูง หากขวัญไม่ดีการปฏิบัติงานก็ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีคุณภาพ หรือคนที่มีความรู้ความสามารถแม้จะไม่สูงนัก แต่ถ้ามีขวัญดี การปฏิบัติงานก็จะได้ผลมากกว่าคนที่มีความรู้ความสามารถสูงแต่ขวัญไม่ดี ดังนั้นจึงถือว่าขวัญเป็นสิ่งที่จะช่วยให้เกิดความผูกพันในหมู่คณะ และมีความกระตือรือร้น ก่อให้เกิดความจงรักภักดี

ในหน่วยงานบ้างก็ให้แนวความคิดว่า “ขวัญ” เป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่มีต่อหน่วยงาน นั่นก็คือ ความสุข สนุกและผูกพันกับงาน (ประหัด โพนสิงห์. 2542 : 10)

นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของคำว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไว้อย่างมากมายอาทิ

ชาติชาย วัฒนสุขชัย (2533 : 10) ให้ความหมายว่าเป็น สภาวะของจิตใจที่สามารถแสดงออกเป็นพฤติกรรมให้เห็นได้ทั้งในแง่พึงปรารถนาและไม่พึงปรารถนา เช่น ความขยันขันแข็งในการทำงาน ความมีชีวิตชีวา ความหวัง ความมั่นใจ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความกล้าหาญ ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นสิ่งที่ปรารถนาหรือขวัญกำลังใจดี หรืออาจจะแสดงในรูปแบบของความหมดหวังท้อแท้ หมดกำลังใจ หรือเหนื่อยหน่าย ซึ่งเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนาหรือขวัญกำลังใจไม่ดี

โดยที่ ประสพ รัตนคุณ (2533 : 28) ให้นิยามว่า ขวัญกำลังใจ เป็นสภาวะของจิตใจและอารมณ์ซึ่งกระทบต่อความตั้งใจในการทำงาน ซึ่งผลกระทบนั้นจะมีต่อบุคคลและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยที่ นำชัย ทนุผล (2534 : 37) ยังให้ความหมายว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพความพอใจของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อองค์ประกอบของขวัญในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ พัทรี ศรีสังข์ (2534 : 32) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจเป็นนามธรรม หมายถึง สภาวะการณ์ของความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อมและต่อการทำงาน ขวัญกำลังใจจึงเป็นองค์ประกอบแห่งพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกในรูปของความรู้สึกที่สะท้อนให้เห็นถึงสภาวะการณ์ หรือสภาพการทำงานในขณะนั้น ๆ และบ้านาญ บำรุงรส (2535 : 12) กล่าวว่า ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน คือ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงออกมาต่อการทำงานต่อหน่วยงานและต่อผู้ร่วมงาน อีกทั้ง เสนาะ ดิเขาว์ (2535 : 296) ให้ความหมายของขวัญกำลังใจว่า เป็นสภาพทางใจที่สะท้อนให้เห็นถึงการทำงานของคน หรือความรู้สึกที่มีต่อพฤติกรรมของคนต่อการทำงาน เช่น อารมณ์ ความกระตือรือร้น ความหวังและความตั้งใจ

จากความหมายของ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผู้ให้ไว้ข้างต้น อาจนำมาสรุปความหมายของขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ว่าเป็นสภาพของจิตใจที่มีความเชื่อมั่นและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน พร้อมเผชิญกับเหตุการณ์ทุกอย่าง ทั้งจากบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หากมีขวัญกำลังใจดี บุคคลก็จะมี ความพยายาม มุ่งมั่น มีความหวังที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ในทางกลับกันถ้าขวัญกำลังใจไม่ดี บุคคลก็จะปฏิบัติงานด้วยความท้อแท้ เหนื่อยหน่ายและหมดกำลังใจ ส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานโดยตรง

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานจึงสามารถแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

1. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากความรู้สึกภายในของตัวเอง คือ การเห็นดีเห็นชอบในกิจกรรมนั้น เห็นประโยชน์เห็นคุณค่า จึงเกิดความอยากและต้องการทำสิ่งนั้นด้วยตนเองไม่มีใครเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องได้

2. ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานที่เกิดจากการมีสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น โดยอาจเป็นสิ่งแวดล้อมคำพูดของคนที่เกี่ยวข้อง รางวัลที่ได้รับ เป็นต้น เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นที่จะช่วยกระตุ้นให้เกิดขวัญกำลังใจ และคนที่เกี่ยวข้องได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโสที่เคารพนับถือ ผู้นำกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน บุคคลที่มีสัมพันธใกล้ชิด บุคคลเหล่านี้ต้องรู้จักใช้แรงจูงใจให้เกิดความรู้สึกที่ดี มีขวัญกำลังใจในการทำงาน

2. ความสำคัญของขวัญในการปฏิบัติงาน

การดำเนินงานทั้งของรัฐและเอกชนมีความมุ่งหวังอย่างเดียวกัน คือ การระดมทรัพยากรการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจัดการให้คนร่วมมือทำงานอย่างมีน้ำหนึ่งใจเดียว ร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจและพยายามที่จะดำรงไว้ซึ่งสัมพันธภาพระหว่างสมาชิก กำลังขวัญของหมู่คณะจึงเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานอย่างมาก การจัดการด้านบุคคลที่ดี ก็คือ การใช้คนให้ทำงานที่ดีที่สุดในระยะเวลาอันสั้นที่สุด สิ้นเปลืองเงินทองและวัสดุอันน้อยที่สุด และให้ทุกคนมีความสุข ความพอใจในการทำงานด้วยมากที่สุด ดังนั้นการบริหารบุคคลจึงต้องสนใจขวัญ ความรู้สึกทางจิตใจและอารมณ์ที่เรียกว่าขวัญ จึงมีความสำคัญในการบริหารงานบุคคลมาก อีกประการหนึ่งถ้าขวัญของผู้ปฏิบัติงานดี ความบกพร่องในงานจะมีน้อย คุณภาพของงานย่อมสูงขึ้น ดังจะเห็นได้ว่าการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามเมื่อคนมีความสุขหรือเต็มใจทำงานจะรู้สึกเพลิดเพลิน แทนที่จะเห็นเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายที่จะต้องกระทำเพียงเพื่อแลกเปลี่ยนกับค่าตอบแทนก็จะกลายเป็นสิ่งที่สนุกและสร้างความสุข ความภูมิใจให้แก่เขาด้วย และย่อมไม่ยากให้เกิดความบกพร่องขึ้น ผลงานที่ได้ก็เพียงเท่ากันหรือน้อยกว่าที่ได้รับคำสั่งหรือมอบหมาย มีหน้าจําผลงานของคนที่เขาขวัญทำขึ้นก็จะขาดลักษณะที่ดี คือ ขาดหลักประหยัด หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล และขาดหลักความเป็นธรรมอีกด้วย ซึ่งย่อมไม่เป็นที่ปรารถนาของหน่วยงานใด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2540 : 261) ให้ความสำคัญต่อขวัญว่ามีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการทำงานเป็นอย่างมาก ในการทำงานเราต้องการให้งานเสร็จนั้น แต่เราต้องการให้ผู้บังคับบัญชาพึงพอใจ หรือมีความสุขเป็นการส่วนตัวจากการทำงานของเรา เมื่อผู้บังคับบัญชามีขวัญดีจะมีผลให้การรายงานหรือขาดงานน้อยลง มีผลต่อการผลิตงาน การผลิตบริการและมีผลต่อการทำงานให้ได้มาตรฐาน ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพตลอดจนมีผลต่อการร่วมมือและประสานงานกัน และทัศนคติที่ดีต่อการทำงานด้วย

สุเมธ เดียววิเศษ (2527 : 158-159) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของขวัญและกำลังใจไว้ว่า ผู้บริหารจะได้รับผลสำเร็จในการบริหารงาน ถ้าสามารถทำให้บุคลากรมีขวัญในการทำงาน นอกจากนั้นขวัญยังสามารถช่วยให้เกิดสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ คือ

1. ทำให้เกิดความร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายที่วางไว้
2. สร้างความจงรักภักดีของบุคลากรต่อบรรดาเพื่อนร่วมงานและต่อองค์กร
3. เสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างคณะกับนโยบายและวัตถุประสงค์ของ

หน่วยงาน

4. ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์ในกิจการต่าง ๆ
5. สร้างสามัคคีธรรมและทำให้เกิดพลังสามัคคีธรรมและทำให้เกิดพลังสามัคคี

ร่วมกันในหมู่คณะอันสามารถทำให้มีการรวมตัวกันและช่วยกันแก้ไขปัญหาทั้งหลายที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานได้

นอกจากนี้ สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ยังกล่าวถึง ขวัญว่าเป็นสิ่งสำคัญมาก การบำรุงขวัญให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน จึงนับว่าสำคัญยิ่ง ทั้งนี้เพราะถ้าหากบุคคลมีขวัญดีแล้วการปฏิบัติงานก็มีชีวิตชีวา มีความหวัง มีความกระตือรือร้น มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีเจตคติที่ดีต่องานและเพื่อนร่วมงาน และจะมีความโกรธ ความก้าวร้าว หงุดหงิดน้อยมาก แม้จะทำงานในภาวะที่มีความกดดันสูงหรือภาวะที่ยากลำบากก็ตาม อีกทั้ง อุทัย หิรัญโต (2531 : 162) ได้กล่าวถึงความสำคัญของขวัญเพิ่มเติมว่า ขวัญมิใช่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารจะบันดาลให้เกิดขึ้นหรือสร้างขึ้นได้ในเวลาอันรวดเร็วและดำรงอยู่ได้ตลอดไป หากแต่ขวัญของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเกิดขึ้นได้จากการพัฒนาตลอดเวลาอันสืบเนื่องมาจากการวางนโยบายการกำหนดระเบียบปฏิบัติงานที่ดี การปกครองบังคับบัญชาที่ดีและการจัดสวัสดิการที่ดีตลอดจนสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดขวัญดี ได้แก่ บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานที่พอเหมาะกับความรู้ ความสามารถของคน การจัดสภาพการทำงานที่ถูกต้องตามหลักอนามัย ระบบวัดผลความสำเร็จในการทำงาน โอกาสในการแสดงความคิดเห็นและการยอมรับ การให้บำเหน็จรางวัลและการลงโทษ ลักษณะบัตรสนเท่ห์ การวิพากษ์วิจารณ์งานของผู้อื่น สิ่งเหล่านี้คือตัวบ่งชี้ถึงสภาพของขวัญในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ

สิ่งสำคัญหนึ่งที่จะเอื้ออำนวยให้มนุษย์ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพคือ การที่มนุษย์ได้ปฏิบัติงานอย่างมีขวัญกำลังใจสูง มนุษย์ทุกคนต่างปรารถนาความสำเร็จ ความสมหวังในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวด้วยกันทั้งนั้น จึงจำเป็นที่จะต้องผู้ค้ำคูณหนุนช่วยเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งปรารถนาแต่ความเป็นจริงที่เกิดขึ้น พบว่าบางคนสมหวัง บางคนพบกับความล้มเหลว การที่จะให้บุคลากรทุ่มเทกำลังความสามารถเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จึงจำเป็นจะต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้เกิดขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจของคนงานและผลิตผลจะมีความสำคัญ

ต่อกันเสมอ ถ้าหากขวัญกำลังใจของคนงานดีก็จะให้ผลผลิตสูงขึ้น ขวัญกำลังในการทำงานนั้น เปรียบเทียบก็คล้ายกับสุขภาพร่างกายของมนุษย์ เพราะขวัญกำลังใจอาจเป็นได้ทั้งสูงและต่ำ เช่นเดียวกับสุขภาพร่างกายก็อาจเป็นได้ ทั้งอ่อนเพลียและแข็งแรงอันเป็นเครื่องชี้ให้ทราบ สภาพทั่วไปของร่างกายเพื่อให้ชีวิตบุคลากรที่ปฏิบัติงานดำรงอยู่ได้ และมีพลังเข้มแข็งอยู่เสมอ และปรารถนาที่จะให้หน่วยงานดำเนิน ไปอย่างมีประสิทธิภาพก็จำต้องหมั่นตรวจตราขวัญ ในการทำงานของบุคคลในหน่วยงานอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ต่อบุคคลในหน่วยงาน

สิ่งที่ชี้ให้เห็นความสำคัญของขวัญต่อบุคคลหรือหมู่คณะต่อการปฏิบัติงาน

(ชาอุชัย อัจฉินสมาจาร. 2534 : 73-74) คือ

1. ความสามัคคีในหมู่คณะ มีความสัมพันธ์ส่วนตัวที่ดี
2. ไม่มีการเผชิญหน้ากันในหน่วยงานหรือทะเลาะเบาะแว้งกัน
3. มีเป้าหมายร่วม ทำให้สามารถทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ที่มีผลสัมฤทธิ์สูง

จากความสำคัญของขวัญดังกล่าว สรุปได้ว่า ขวัญเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์มีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของทุกคนที่อยู่ในองค์การผู้บริหารทุกระดับจะต้อง คำนึงถึงและเสริมสร้างขวัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การของตน เพราะขวัญเป็นองค์ประกอบ สำคัญประการหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพ ว่าธรรมชาติได้สร้างมนุษย์ ให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานและมีลักษณะขยันขันแข็งมาโดยกำเนิดแล้วเราก็ต้องพิจารณา ต่อไปว่าสิ่งที่ทำให้มนุษย์เราเสียไป เมื่อใดที่ขวัญนั้นคืออะไร จึงเป็นเหตุให้ซึ่งการปฏิบัติงานนั้น ตัวแปรสำคัญที่จะให้งานบรรลุหรือมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้นก็คือ ขวัญของบุคคลและของหมู่ คณะนั่นเอง เพราะว่าขวัญของบุคคลจะแสดงออกถึงพฤติกรรมในการทำงานว่าพอใจ หรือไม่ พพอใจ มีความสุขหรือไม่ เมื่อใดที่ขวัญของบุคคลและหมู่คณะสูง ผลงานก็จะสูงตามไปด้วย แต่เมื่อใดที่บุคคลและหมู่คณะมีขวัญในการทำงานอยู่ในระดับต่ำผลงานก็จะต่ำและขาด ประสิทธิภาพตามไปด้วย

3. ลักษณะที่ชี้ให้เห็นสภาพของขวัญ

องค์กรใดที่มีผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูง ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความขยันขันแข็งมีใจ มีความสามัคคีช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน มีการยอมรับนับถือกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน มองเห็นประโยชน์ส่วนรวม มากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ข่อมเป็นเครื่องชี้วัดความมีขวัญในการทำงานของบุคลากรในองค์การ นั้น ๆ

3.1 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรที่มีขวัญดี

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526 : 257) กล่าวว่าไว้ว่า ลักษณะของหน่วยงานที่บุคคล มีขวัญดีสามารถสังเกตได้จากสิ่งต่อไปนี้

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับของสมาชิกในกลุ่มที่มีต่อจุดมุ่งหมาย
2. ความผูกพันของคนในกลุ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
3. การมีทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ หน้าที่การงาน และสภาวะแวดล้อม
4. ความกระตือรือร้น ร่วมมือร่วมใจใช้กำลังความสามารถที่จะทำประโยชน์ให้กับ

หน่วยงาน

5. ความมีสุขภาพทางจิตและอารมณ์ และสุขภาพทางกายที่ดีของสมาชิกในหน่วยงาน แต่ทั้งหมดนี้จะต้องผูกพันอยู่กับเป้าหมายที่กระทำได้สำเร็จ

เมธา เมธสีมา (2526 : 58-59) ได้กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่แสดงว่ามีขวัญในการปฏิบัติงานสูง มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. บรรยากาศในหน่วยงานแจ่มใส บุคลากรทุกคนว่าเรื่ง มีบรรยากาศที่เป็นมิตรและไม่ค่อยมีการคอยจับผิดกัน
2. บุคลากรทุกคนมีความสนใจ กระตือรือร้นและเปลืองเปลืองในงานที่ทำหรือที่ได้รับมอบหมาย ไม่มีการมาสายหรือกลับก่อนเวลา และไม่มีการลาบ่อย ๆ
3. งานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จ ถูกต้อง เรียบร้อยทันเวลาและมีผลที่เชื่อถือ
4. มีการเสนอแนะให้ข้อคิดเห็นในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน และงานอื่น ๆ อยู่เสมอ ไม่มีความหวาดกลัวเมื่อได้แสดงความคิดเห็นหรือให้ข้อเสนอแนะไปแล้ว
5. หากมีการวิพากษ์วิจารณ์กันก็ทำไปด้วยความคิดเห็นที่เต็มไปด้วยเหตุผลและความคิดที่มีความบริสุทธิ์ใจต่อกัน ไม่เอาความสุขส่วนตัวเข้าไปพัวพันกับงาน สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องของงานไว้คนละส่วนได้
6. มีการช่วยเหลือกันอยู่เสมอ แม้แต่ในกรณีพิเศษและยามฉุกเฉินก็มีความเต็มใจที่จะช่วยเหลือกันได้
7. รับมอบหมายหน้าที่การงานด้วยความขี้มเข้มแจ่มใส เต็มใจ และมีความบริสุทธิ์ใจ ไม่มีการประจบสอพลอ เอาดีเอาเด่นใส่ตัวแต่เพียงฝ่ายเดียว
8. มีความมั่นคงเสมอต้นเสมอปลาย แม้ว่าจะมีเหตุการณ์ผิดปกติเกิดขึ้นบ้างก็ตาม
9. มีการให้เกียรติซึ่งกันและกันเชื่อในความสามารถที่แตกต่างกันของบุคคล มีการยอมรับนับถือผลงานซึ่งกันและกันด้วยความจริงใจ มีการกล่าวคำชมเชยกันทั้งต่อหน้าและลับหลัง ไม่มีแนวความคิดว่าคนอื่นจะเด่นกว่าตน

อีกทั้ง ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 242) ได้สรุปลักษณะที่แสดงว่าพนักงานมีขวัญดี ดังนี้

1. ความร่วมมือกันในหมู่คณะ
2. ความผูกพัน ร่วมกันในบรรดาสมาชิกเพื่อฟันฝ่าอุปสรรค

3. สมาชิกของกลุ่มมีระดับแรงจูงใจสูง มีความกระตือรือร้น มีความเข้มแข็ง ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคทั้งปวง

4. มีความพอใจในงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสุขความเพลิดเพลินและเต็มใจในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดมีขวัญดี จะมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง ผู้ที่ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น มีความเข้มแข็งแจ่มใส รักและสามัคคีร่วมมือร่วมใจช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ปฏิบัติงาน อุทิศเวลาให้กับทางราชการ มองถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวแล้วยอมเป็นเครื่องซึ่งถึงความมีขวัญในการปฏิบัติงาน

3.2 ลักษณะที่แสดงว่าบุคคลหรือหมู่คณะในองค์กรที่ขวัญไม่ดี

สนั่น อินทรประเสริฐ (2528 : 3) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ขวัญไม่ดี สรุปได้ดังนี้ คือ

1. มีการลาออกจากงาน โยกย้ายงานในอัตราสูงกว่าปกติ โดยไม่มีเหตุผลอันสมควร
2. มีความเฉื่อยชา หงอยเหงา ซบเซา เศร้าสร้อยในการปฏิบัติงาน
3. มีการขาด การลามากขึ้นผิดปกติ และมาทำงานสาย
4. มีการปฏิบัติงานผิดพลาดและเชื่อถือไม่ได้มากขึ้นผิดปกติ
5. มีการทะเลาะในหมู่สมาชิก ไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แยกแยกความสามัคคี

อิจฉาริชยา กระทบกระทั่งกันมากขึ้น

6. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานให้ความเฉยเมย เย็นชาต่อกันค่อนข้างมาก
7. มีการไม่เชื่อฟัง ไม่อ่อนน้อม ไม่สุภาพ แข็งข้อ ขัดคำสั่งผู้บริหารเสมอ
8. มีการแสดงความไม่สนใจ แสดงออกถึงความไม่พอใจ เมื่อได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์

จากผู้บริหาร

9. มีการแสดงว่างานยุ่งอยู่เสมอ แต่งานไม่เสร็จ พยายามหน่วยงานให้เกิดความล่าช้า
10. มีการแสดงความไม่สนใจเพื่อนร่วมงาน และไม่เอาใจใส่การทำงาน
11. มีการร้องทุกข์และบดขยี้กันมากผิดปกติ
12. มีการวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ สร้างสถานการณ์ในทางลบต่อ

หน่วยงาน ผู้ร่วมงาน ผู้บริหาร มีความภูมิใจในผลงานต่ำ

สำหรับ จันง สมประสงค์ (2530 : 143) กล่าวว่า บุคลากรที่มีขวัญไม่ดีในองค์กร มีลักษณะ ดังนี้

1. มีอัตราการเข้าและออกงานสูงกว่าปกติ
2. มีการลาป่วย และการลาป่วยก็ไม่มีใบรับรองแพทย์มาแสดงเพื่อให้เห็นว่าป่วยจริง

3. เมื่อพิจารณาจากร่างกายภายนอกแล้วจะสามารถมองเห็นถึงความเสื่อมโทรมต่าง ๆ เช่น มีการปล่อยผมขาวรุงรัง เครื่องแต่งกายไม่เรียบร้อย และร่างกายไม่สะอาด
4. มีการทะเลาะกับเพื่อนร่วมงานบ่อยขึ้น
5. การใช้เครื่องมืออุปกรณ์เป็นไปโดยไม่มีความรับผิดชอบ ไม่ทะนุถนอมและไม่มีการบำรุงรักษา

6. ไม่มีการรายงานผลการทำงานหรือทำงานไม่สม่ำเสมอ
7. มีการจัดกลุ่มกันวิพากษ์วิจารณ์หนาหูยิ่งขึ้น
8. มีการแพร่ข่าวลือต่าง ๆ นานาอยู่มากมาย

นอกจากนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2530 : 229-230) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในองค์กรที่มีขวัญต่ำ ว่ามีข้อสังเกตอยู่ 5 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามัคคีในหมู่คณะ
2. เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม
3. ไม่เอาใจใส่หน้าที่การงาน เลือยขาดงาน
4. ขาดงานโดยไม่จำเป็น
5. มีการฟ้องร้องกันในระหว่างผู้บังคับบัญชาด้วยกันเอง

สรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลในหน่วยงานที่มีขวัญไม่ดี ส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วยบุคคลที่มีปัญหาขาดความรับผิดชอบ ก้าวร้าวหรือเฉยเมยต่อเพื่อนร่วมงาน และต่อผู้บังคับบัญชา ผลงานที่ได้รับก็ไม่สม่ำเสมอและเชื่อถือไม่ได้และเป็นบุคคลที่มีลักษณะเห็นแก่ตัว ต่างคนต่างอยู่ และปราศจากบรรยากาศแห่งความเป็นมิตรในหมู่คณะ ซึ่งมีผลกระทบกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานขององค์กร โดยมีลักษณะรูปแบบ วิธีการปกครองบังคับบัญชา เช่น การรวมอำนาจในการทำงาน ความไม่ชัดเจนในหน้าที่และอำนาจตัดสินใจ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง เช่น การบังคับบัญชาอย่างมีความลำเอียง

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ขวัญเป็นเรื่องของสภาพทางจิตใจของบุคคลที่สามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมของบุคคล ผู้ที่มีขวัญดีจะมีความพึงพอใจ ความมั่นใจ ความกระตือรือร้น ความมีชีวิตชีวา มีการปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและถ้าบุคคลมีขวัญที่ไม่ดี พฤติกรรมที่แสดงออกจะเป็นลักษณะของการหมดหวัง ท้อแท้ หมดกำลังใจ และทำงานอย่างไม่มีความสุข

4. การเสริมสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

มีการศึกษาการสร้างเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานไว้มากมาย เช่น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2526 : 57-58) ได้กล่าวถึง วิธีสร้างขวัญในการปฏิบัติงานไว้ว่า “ขวัญ” เกิดจากผลของทัศนคติและการปฏิบัติในสิ่งที่ยังใจให้เกิดความพึงพอใจและ

เกิดขวัญดีในองค์กรในที่สุด ดังนั้นการสร้างขวัญต้องคำนึงถึงสิ่งจูงใจให้ถูกต้องเหมาะสม โดยไม่ขัดกับความรู้สึกและทัศนคติของกลุ่ม ซึ่งพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

1. การแต่งตั้งบุคคลเป็นหัวหน้างานต้องได้คนที่ถูกต้องและเหมาะสม
2. ปลุกฝังความรักงาน พอใจในงาน และมีความกระตือรือร้น
3. ให้สิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับงาน
4. ดูแลเอาใจใส่ต่อเพื่อนร่วมงาน
5. ให้โอกาสให้เกียรติ และให้ความก้าวหน้า
6. สร้างสภาพทางกายให้เหมาะสม เช่น ห้องทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวก
7. เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีการยอมรับสร้างสื่อสารที่เป็นกระบวนการ

การสองทาง

8. สร้างความพึงพอใจในทางสังคมให้น่าอยู่ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก แบ่งสถาบัน
9. เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
10. มอบหมายงานให้ตรงความสามารถความถนัด และหน้าที่โดยคำนึงถึงกาลเวลาที่

ที่เหมาะสม

11. จัดระบบนิเทศงานให้ดี คำนึงถึงระดับทางการศึกษา และศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ของคนในหน่วยงาน

12. สร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมทางสังคมให้น่าอยู่ความสัมพันธ์ของผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชาด้วยกัน

อุทัย หิรัญโค (2526 : 222-223) ได้เสนอวิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญไว้

9 ประการ คือ

1. ผู้บังคับบัญชามีการสำรวจทัศนคติของบุคลากรในโรงเรียนเป็นครั้งคราว เพื่อให้ทราบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิกิริยาต่องานอย่างไร เพื่อทราบปัญหาที่แท้จริงและได้ดำเนินการให้ถูกต้อง
2. สร้างเครื่องมือในการทำงานของแต่ละบุคคลขึ้น เช่น ระเบียบเกี่ยวกับการเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือน การโยกย้าย การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวพึงปฏิบัติตามระเบียบ
3. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ หรือระบายความอัดอั้นตันใจ เพราะหน่วยงานย่อมมีปัญหาระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา อยู่ด้วยเสมอ
4. ผู้บังคับบัญชาเป็นที่ปรึกษาหารือที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยแก้ปัญหาส่วนตัวหรือปัญหาการปฏิบัติงาน

5. การชมเชยให้รางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานดี กระทบความดี การชมเชยให้รางวัลเป็นการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจไม่เบื่อหน่ายและทอดถอย
6. สร้างบรรยากาศการทำงานให้ทุกคนมีความหวังมีโอกาสก้าวหน้า รู้อนาคตตนเอง เปิดโอกาสให้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ไม่กีดกัน
7. ให้โอกาสเท่าเทียมกันในหน้าที่การงานตามสัดส่วนแห่งผลการปฏิบัติงาน และความรู้ความสามารถ
8. ผู้บังคับบัญชาต้องวางตัวเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดี มีน้ำใจ เมตตากรุณาไม่วางตัวแบบเผด็จการ
9. ส่งเสริมสุขภาพอนามัยของผู้ได้บังคับบัญชาให้สมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ

ในแนวทางที่สอดคล้องกัน สมศักดิ์ คงเที่ยง (2527 : 85) กล่าวว่าผู้บริหารสามารถสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน โดยอาศัยหลัก 2 ประการ คือ

1. การให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจต่ออาชีพในด้านต่าง ๆ เช่น มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุถึงสัมฤทธิ์ผล การได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู ปัญหาเศรษฐกิจ ปัญหาครอบครัว ปัญหาการปฏิบัติงาน
 2. ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร กล่าวคือ ต้องแสดงตัวเป็นผู้นำในด้านต่าง ๆ กับผู้ร่วมงาน
- การสร้างขวัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารต่อครูในโรงเรียน ถ้าพอง บุญช่วย (2534 : 216-217) ได้กล่าวถึงวิธีสร้างขวัญในการทำงานของผู้บริหารต่อครูในโรงเรียน มีวิธีปฏิบัติ ดังนี้ คือ
1. ในการสร้างขวัญในการทำงานให้ดีขึ้น ควรจะสร้างทัศนคติที่ดีต่องานให้แก่ผู้ที่อยู่ได้บังคับบัญชา คือผู้บริหารต้องให้ครูทั้งหลายทำงานเพื่อเห็นแก่ส่วนรวมเพื่อโรงเรียน
 2. ในการสร้างขวัญในการทำงานผู้บริหารควรทำการสำรวจว่าในโรงเรียนที่ตนปกครองอยู่นั้นมีทัศนคติต่อตนเองอย่างไร ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีน้ำใจกว้างพอที่จะรับความคิดเห็นของคนอื่น
 3. ผู้บริหารควรมีการปรับปรุงความสัมพันธ์ต่าง ๆ กับครูในโรงเรียน เช่น มีการประชุมวางแผนงานที่จะมาถึงในเวลาอันใกล้
 4. ผู้บริหารควรมีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนในการประเมินผลงาน
 5. ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูในปกครองได้แสดงออกถึงความคับข้องใจทั้งในด้านงานและในด้านส่วนตัว ในสมัยนี้มนุษย์เรามีแนวความคิดเกี่ยวกับการบำรุงขวัญ

ผู้ปฏิบัติงานมากกว่าสมัยก่อน ในวงการบริหารถือว่าขวัญ คือ เครื่องกระตุ้นภายในที่ทำให้คนมีกำลังใจในการทำงานและมีความประสงค์ที่จะทำงานนั้น ๆ ด้วยความสมัครใจ ผู้บริหารที่ดีควรเอาใจใส่ในเรื่องการบำรุงรักษาขวัญอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะได้เสริมสร้างให้ทุกคนทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุถึงจุดหมายที่วางไว้ จะเห็นได้ว่าการสร้างขวัญในการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นผู้บริหารจะต้องพยายามสร้างและรักษาขวัญให้เกิดแก่คณะครู มีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ

5.1 การจัดให้คณะครูมีความพึงพอใจในงานอาชีพ อาศัยองค์ประกอบ ดังนี้ คือ มีจุดหมายในการทำงานร่วมกันให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผลตามความสามารถของคนทั้งด้านงานและการเลื่อนตำแหน่งงาน การได้รับความเชื่อถือจากผู้บริหาร ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของคณะครู ผู้บริหารช่วยแก้ปัญหาทางด้านเศรษฐกิจปัญหาที่เกิดขึ้นในที่ทำงานบริการความสะอาดสบายโดยเฉพาะห้องพักครูให้ถูกสุขลักษณะ เป็นต้น

5.2 ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหาร ทำให้ครูเชื่อถือรู้จักรับผิดชอบความสันทัดในการติดต่อกับบุคคลภายนอกโรงเรียน รู้จักสร้างขวัญให้เกิดแก่ครูแสดงเป็นตัวอย่างว่าตั้งใจทำงานจริง มีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของครู เปิดโอกาสให้ครูและผู้ปกครองได้แสดงความขบขันใจในการทำงาน พยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อครู ใจกว้างยอมรับฟังว่าผู้อื่นมีความรู้สึกต่อคนอย่างไร ทั้งหมดนี้นับเป็นกำลังใจสำคัญที่จะเขยิบระดับขวัญในการทำงานของครูให้สูงขึ้นอีกมาก

นอกจากนี้ เสนาะ ดิยาว (2535 : 302-307) เสนอวิธีการสร้างขวัญกำลังใจไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การบริหารงาน ผู้บริหารต้องดำเนินงานอย่างมีหลักเกณฑ์และด้วยความยุติธรรม มีความเป็นผู้นำที่ดี ผู้บังคับบัญชาในระดับต่าง ๆ มีความสามารถและมีทำที่ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

2. โครงสร้างองค์กร ควรจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะแบน ทำให้คนงานมีโอกาสแสดงความสามารถทางส่วนตัวได้ดี

3. การมีส่วนร่วมในงาน จะก่อให้เกิดความสัมพันธอันดี ทำให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ทุกคนมีคุณค่าและมีความหมายต่อองค์กร

การสร้างขวัญในการทำงาน พันธ์ หันนาคินทร์ (2530 : 219-228) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญในการทำงานว่ามีหลักการดังนี้ คือ

1. การสร้างความภูมิใจในศักดิ์ศรีแห่งอาชีพ

2. การสร้างให้เกิดความสำนึกในจุดหมายในการทำงานร่วมกันให้ทุกคนมีความรู้สึกว่าจะงานที่ตนปฏิบัตินั้นเป็นของ “พวกเรา”

3. การช่วยให้ได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล อันรวมถึงความสำเร็จ ความก้าวหน้าในชีวิตและอาชีพ
 4. การได้รับความเชื่อถือจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องแสดงว่าได้รับรู้และมองเห็นผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
 5. ความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ โดยที่ผู้บังคับบัญชายอมรับนับถือ และมีความยุติธรรม ให้เข้าร่วมประชุมพบปะสังสรรค์ในระหว่างผู้ร่วมงานด้วยกัน ได้มีโอกาสทำกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน
 6. ปัญหาด้านเศรษฐกิจ ผู้บังคับบัญชาพยายามช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านสวัสดิการต่าง ๆ เท่าที่จะสามารถทำได้
 7. ปัญหาเรื่องครอบครัวและเรื่องส่วนตัว ผู้บังคับบัญชาควรแสดงความเห็นใจให้ความเมตตาปราณีในขอบเขตอันควร
 8. การจัดที่ทำงานที่เหมาะสมต่อการทำงาน เช่น การจัดสถานที่ จัดหาเครื่องมืออำนวยความสะดวกเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งในปัจจุบันการใช้คนให้ทำงานมิได้คำนึงถึงเฉพาะความรู้ความสามารถของบุคคลเท่านั้น แต่ยังมีข้อกังวลใจของสมาชิกในองค์กรที่จะทำงานนั้น ๆ เป็นสำคัญอีกด้วย เพราะแม้คนจะมีความรู้ความสามารถเพียงใด ถ้าหากขาดความจริงใจหรือพอใจที่จะทำงานนั้นแล้ว ผลงานคงไม่สำเร็จอย่างมีคุณภาพได้ ดังนั้น ความพึงพอใจของบุคคลต่อสิ่งต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่ทุกหน่วยงานจะต้องตระหนักและคำนึงถึงเสมอ
- ชาอุชัย อาจินสมาจาร (2539 : 74-76) กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญกำลังใจไว้ดังนี้
1. ให้หลักประกันความมั่นคงแก่คนงาน
 2. รักษาสภาพการทำงานที่ดี
 3. ส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของ
 4. สนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย
 5. ส่งเสริมให้เกิดการเคารพตัวเอง สถานะและการยอมรับ เคารพซึ่งกันและกัน
- ให้ความรู้สึกว่าเป็นการทำงานร่วมกัน
6. ให้ความยุติธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน
 7. รักษาความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- อีกทั้ง ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์ (2540 : 242) ได้กล่าวถึงวิธีการสร้างขวัญที่ดีไว้ ดังนี้
1. ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องคิดถึงความนึกคิดของลูกน้องบ้าง รวมทั้งสภาพและสิ่งแวดล้อมบรรยากาศในที่ทำงานให้เหมาะสม

2. ผู้จัดการจะต้องชี้แจงถึงประโยชน์จากงานว่าควรได้รับประโยชน์ทดแทนจากการทำงานอะไรบ้าง เช่น จ่ายเงินทดแทนให้ จ่ายโบนัสให้ ออกค่ารักษาพยาบาลให้ครอบครัว และส่วนตัวของพนักงานทุก ๆ คนในองค์กรอย่างเป็นธรรม

ประหยัด โพนสิงห์ (2542 : 20) กล่าวว่า การสร้างขวัญกำลังใจเป็นการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับลูกน้อง ระหว่างผู้ใหญ่กับผู้น้อย และระหว่างเพื่อนฝูงด้วยกันเอง การให้ขวัญกำลังใจเป็นการจูงใจอย่างหนึ่งที่จะทำให้คนทำงาน สามารถสร้างขวัญกำลังใจได้โดย

1. รู้จักยกย่องชมเชยในการกระทำของเขา
2. มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นกันเอง
3. เป็นที่ปรึกษาและให้ความช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ
4. เอาใจใส่และให้ความร่วมมือในกิจกรรมที่ทำ
5. คอยกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำกิจกรรม
6. การยอมรับในความคิดและการกระทำของผู้อื่น
7. การให้รางวัล เช่น เลื่อนขั้น เพิ่มเงินเดือน
8. ให้บริการและอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมต่าง ๆ

สรุปได้ว่า การเสริมสร้างขวัญเป็นวิธีการ โน้มน้าวจิตใจของบุคคลในองค์กรให้มีความสนใจตั้งใจในการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของตนด้วยความพอใจและเต็มใจ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานดี ผลงานที่ปรากฏออกมาก็จะมีคุณภาพ บุคลากรในองค์กรจะมีประสิทธิภาพสูงมีมาตรฐานและเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น หน่วยงานหรือผู้บริหารจึงต้องรู้จักนำเอาวิธีการเสริมสร้างและบำรุงขวัญมาใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมแก่บุคคลในองค์กรให้มากที่สุด เพราะการเสริมสร้างและบำรุงขวัญมาใช้ให้ถูกต้องจะทำให้สิ้นเปลืองเวลาและเงินค่าใช้จ่ายโดยเปล่าประโยชน์และอาจทำให้ขวัญของบุคลากรเสื่อมลงไปกว่าเดิมก็ได้

5. แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานบุคคล โดยใช้การจูงใจเป็นหลักนั้นเป็นความยากลำบากที่ผู้บริหารจะน้อมนำให้บุคคลในองค์กร ซึ่งมีความต้องการ ความรู้สึกนึกคิด และความเห็นต่างกัน ให้มาร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานในองค์กร โดยให้ได้ผล แต่ก็มีนักบริหารจำนวนไม่น้อยที่สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศทั้งแรงกายและเอาใจใส่ให้แก่งาน และหน่วยงานของเขาอันเป็นผลทำให้หน่วยงานและองค์กรนั้นสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมาย และก้าวหน้าไปอย่างไม่หยุดยั้ง จากการศึกษาถึงความสำเร็จของนักบริหารเหล่านั้น ประกอบการค้นคว้าของนักวิชาการ ได้พบว่าสิ่งจูงใจ (Incentive) เป็นวิธีการสำคัญวิธีหนึ่งที่จะจูงใจให้บุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้แก่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และวิธีการที่นักบริหารจะประสานจิตใจของผู้ร่วมงาน

เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติภารกิจขององค์การให้ลุล่วงไปได้ดีนั้นมียุทธศาสตร์หลายวิธี
แต่วิธีที่ได้รับความนิยมกันมากวิธีหนึ่งคือ การจูงใจ นอกจากความคิดเห็นที่ว่า
การบริหารเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน โดยใช้การจูงใจเป็นหลักแล้วนั้น
การจูงใจนี้ ถือว่ามีลักษณะเป็นนามธรรม คือ เป็นวิธีการที่จะชักนำพฤติกรรมผู้อื่น
ให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้
การจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการจูงใจ หมายถึง
ความพยายามที่จะ ชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายใน
และภายนอกของตัวบุคคล แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคลคือ ความต้องการ (รัตนา
แสงแก่นเพชร. 2543 : 9-10)

ผู้บริหารหรือหัวหน้างานที่ดี จะต้องรู้จักการสร้างขวัญให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ
ผู้ร่วมงาน การศึกษาเรื่องขวัญจะต้องศึกษาถึงเรื่องความต้องการและการสร้างแรงจูงใจของบุคคล
ควบคู่กันไปด้วย เพราะแรงจูงใจกับการสร้างขวัญมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันมาก แรงจูงใจมิใช่
ขวัญแต่การบริหารหาทางตอบสนองความต้องการจนทำให้เกิดความพอใจนั้น ถือได้ว่า
เป็นการสร้างขวัญอย่างดียิ่ง ดังนั้น จึงขอนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีการจูงใจที่เห็นความสำคัญ
และเกี่ยวข้องกับขวัญ ดังต่อไปนี้

5.1 แนวคิดในการจูงใจบุคคล

การจูงใจบุคคลอาจกระทำได้หลายวิธีทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ดังนี้ (บุญล้วน
ผลประเสริฐ. 2543 : 19 ; อ่างจาก แม่งน้อย พงษ์สามารถ. 2529 : 251)

5.1.1 การจูงใจเชิงบวก (Positive Motivation) เป็นการให้สิ่งล่อใจซึ่งเป็นที่
ปรารถนาของมนุษย์ เป็นเครื่องมือในการจูงใจให้มนุษย์มีพฤติกรรมในทางที่เป็นที่ต้องการ
ของหน่วยงานสิ่งล่อใจนั้นจะออกมาในรูปแบบใดก็ได้ เช่น เพิ่มเงินเดือน ให้มีส่วนร่วม
ในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ เป็นต้น

5.1.2 การจูงใจในเชิงลบ (Negative Motivation) เป็นการล่อใจไม่ให้บุคคล
กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งไม่เป็นที่พึงปรารถนาของหน่วยงาน เช่น การลงโทษในรูปแบบ
ต่าง ๆ ดังนี้ ตัดเงินเดือน สั่งพักงาน ไล่ออก การจูงใจโดยวิธีนี้หากกระทำบ่อย ๆ จะก่อให้เกิด
ความไม่พอใจในการทำงานได้ในระยะแรก ๆ อาจทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานเพราะกลัว
จะถูกลงโทษแต่เมื่อเกิดความไม่พึงพอใจเสียแล้ว คนเราก็ไม่สามารถจะรักษากฎเกณฑ์
อย่างเคร่งครัดตลอดไปได้ จึงมักจะหาทางหลีกเลี่ยงความตึงเครียดด้วยการแสดงออกต่าง ๆ เช่น
ขาดงาน มาสาย หรือลาออก เป็นต้น

บุคลากรจะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำงานให้โรงเรียนได้นานหรือไม่นั้น ต้องอาศัยสิ่งจูงใจหลายประการด้วยกัน ดังที่ ภิญโญ สาร (อ้างถึงใน บุญล้วน ผลประเสริฐ. 2543 : 19) ได้เสนอไว้ ดังนี้

1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินหรือสิ่งของ
2. สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสมีชื่อเสียง เกียรติยศ และอำนาจสูงขึ้น
3. สิ่งจูงใจที่เป็นสถานภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น มีห้องทำงานส่วนตัว มีที่นั่งทำงานดี มีรถประจำตำแหน่ง
4. สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น มีความเท่าเทียมกันทุกด้าน

5. สร้างความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วมในการสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับความพอใจดังกล่าว กับความต้องการของมนุษย์ตามที่กล่าวไว้ จะเห็นได้ว่า ความพอใจที่เกิดจากการปฏิบัติงานมีส่วนเสนอความต้องการในด้าน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การยอมรับนับถือ และความรักจากผู้อื่น ส่วนความพอใจที่เกิดจากสิ่งตอบแทนที่ได้จากงานมีส่วนสนองความต้องการทางด้านร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัยให้แก่มนุษย์

5.2 ทฤษฎีการจูงใจที่ทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานในการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของเฮอริชเบอร์ก

(Herzberg's Motivation Hygiene Theory) (อ้างถึงใน รัตนา แสงแก่นเพชร. 2543 : 11)

เฮอริชเบอร์ก มีความคิดเห็นว่าคนมีความต้องการ 2 ระดับ คือ

5.2.1 ความต้องการระดับต่ำ (Lower Level) อันได้แก่ ความปรารถนาที่จะได้รับความสบายใจ ไม่มีความเดือดร้อน เช่น อาหาร เสื้อผ้า และเงินใช้พอสมควร เป็นต้น

5.2.2 ความต้องการระดับสูง (Higher Level) ความต้องการระดับนี้เป็นความต้องการที่อยากเด่น อยากดังของคน เช่น ต้องการที่จะแสดงความสามารถในการทำงาน ยาก ๆ ให้เป็นผลสำเร็จเพื่อจะได้มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับนับถือ

เฮอริชเบอร์ก ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับพฤติกรรมของคน เพื่อที่จะทราบว่าอะไรคือสิ่งที่มีอิทธิพลและแรงจูงใจในการทำงาน โดยทำการสัมภาษณ์บุคคลต่าง ๆ หลายสาขา อาชีพว่าอะไรคือสิ่งที่มีอิทธิพลและแรงจูงใจในการทำงานทำให้เขาารู้สึกชอบหรือไม่ชอบงานที่เขาทำอยู่พร้อมทั้งบอกเหตุผลประกอบด้วย ในอันที่จะเข้าใจอิทธิพลของแรงจูงใจที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคล ผลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานนั้น ไม่ใช่ชนิดเดียวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หรือกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่าสิ่งที่ตรงข้ามกับความพึงพอใจในการทำงาน คือ การที่ไม่มีงานที่น่าพอใจ

ให้ทำ (ไม่ใช่ความพอใจในการทำงาน) แสดงว่าองค์ประกอบทั้งสองอย่าง ดังกล่าวข้างต้นนั้นไม่มีความสัมพันธ์กันแต่อย่างใด

ความคิดเห็นของคนทั่ว ๆ ไป คิดว่าเมื่อบุคคลได้รับผลตอบแทนหรือค่าแรงที่เป็นธรรมได้รับประโยชน์ที่น่าพึงพอใจ มีโอกาสจะเจริญก้าวหน้าเขาก็จะมีความพึงพอใจและในทางตรงข้ามหากเขาไม่ได้สิ่งเหล่านี้ เขาก็ไม่พอใจจึงทำให้เชื่อกันว่าความพอใจและไม่พอใจเกิดจากสิ่งเดียวกัน เช่น ถ้าคนงานได้รับเงินเดือนสูงเขาก็จะเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และถ้าเขาได้รับเงินเดือนต่ำเขาก็จะเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน แต่ผลจากการวิจัยของเซอร์เชเบอร์ก ปรากฏว่า ความพอใจและไม่พอใจหาได้เกิดจากสิ่งเดียวกันไม่ แต่เกิดจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene or Maintenance Factors) กล่าวคือ มีปัจจัยบางประการที่เกี่ยวกับงาน ซึ่งจะเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นที่จะทำให้คนไม่พอใจในการทำงาน แต่ปัจจัยเหล่านี้จะมีประสิทธิภาพเพียงไรก็ตาม ก็ไม่ใช่สิ่งที่จะจูงใจให้คนทำงานเพิ่มมากขึ้นจากที่เคยทำ ตัวอย่างปัจจัยค้ำจุนที่กล่าวมานี้ ประกอบด้วย

1.1 นโยบายและการบริหารขององค์การ (Company Policy and Administration) ได้แก่ การทำงานซ้ำซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจระหว่างบุคลากรในองค์การ ตลอดจนความไร้ประสิทธิภาพขององค์การและการดำเนินการที่ขาดความเป็นธรรม เป็นต้น

1.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) ผู้บังคับบัญชามีอคติลำเอียงและขาดความรู้ ความสามารถในการปกครอง ทั้งยังไม่สามารถให้คำแนะนำทางวิชาการหรือเทคนิคใหม่แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship With Supervision) ได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถ “เข้าถึง” ผู้บังคับบัญชาของตนได้เพราะผู้บังคับบัญชาวางคนไม่ยอมให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานที่ทำด้วย

1.4 สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ท่าเลที่ตั้งของที่ทำงานไม่ดี ขาดอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในการทำงาน ปริมาณงานที่ทำมีมากเกินไปหรือน้อยเกินไปไม่เพียงพอกับความต้องการสิ่งเหล่านี้มีผลทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน

1.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship With Peers) คือ การที่คนต่างคนต่างทำงานโดยไม่คำนึงถึงมิตรภาพระหว่างเพื่อนร่วมงาน การแข่งขันชิงดีชิงเด่น การเอาตัวรอดโดยการทับถมเพื่อนร่วมงาน ล้วนเป็นสาเหตุแห่งการสร้างความไม่พอใจในการทำงานทั้งสิ้น

1.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Relationship With Subordinates) ได้แก่ การเข้ากับผู้บังคับบัญชาไม่ได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ยอมรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและทำคนเป็นตัวอย่างความเจริญของหน่วยงาน ก็เป็นส่วนสร้างความไม่พอใจในการทำงานได้เช่นกัน

1.7 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทนไม่เหมาะสมกับงานที่ทำรวมตลอดถึงการได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือค่าจ้างซ้ำเกินไป เงินเดือนหรือค่าจ้างระหว่างคนเก่ากับคนใหม่แตกต่างกันน้อยเกินไป ทำให้การเปรียบเทียบและกลายเป็นความไม่พอใจในการทำงานไปในที่สุด

2. ปัจจัยกระตุ้น (Motivator Factors) กล่าวคือ มีปัจจัยบางประการเกี่ยวกับงานที่ทำ ซึ่งจะเป็นสิ่งกระตุ้นและจูงใจให้เกิดความพึงพอใจที่จะทำงานเป็นอย่างมากแต่อย่างไรก็ตามแม้จะไม่มีปัจจัยที่ว่ามีอยู่ก็ได้หมายความว่า คนทำงานจะไม่พอใจในงานที่ทำงานประกอบของปัจจัยที่กล่าวต่อไปนี้ จะเป็นสิ่งกระตุ้นจูงใจให้ปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น คือ

2.1 ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน (Achievement) องค์ประกอบนี้นับว่ามี ความสำคัญมากที่สุด เพราะผู้ตอบสัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะตอบว่า เมื่อได้ทำงานหรือสามารถ แก้ไข ปัญหาต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ได้เป็นผลสำเร็จ เขาจะรู้สึกพึงพอใจและปราบปลื้ม ใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง

2.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) การที่ผลงานของผู้ทำงานได้รับการยกย่องชมเชย ยอมรับนับถือหรือแสดงความยินดีจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือ บุคคลอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ทำงานเกิดความภาคภูมิใจ และมีผลในการกระตุ้นจูงใจที่จะทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น การยอมรับนับถือดังกล่าวนี้มักจะเกิดขึ้นควบคู่กับความสำเร็จของงานด้วย

2.3 ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจ และ ทำหายความสามารถ ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนไม่น้อยที่รู้สึกพึงพอใจเมื่อได้ทำงานที่ต้องใช้ ความคิดประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ โดยไม่คำนึงว่าจะได้รับการยอมรับนับถือหรือไม่

2.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง งานที่ได้รับมอบหมายให้ทำนั้น ผู้บังคับบัญชาไม่จำเป็นต้องควบคุมมากเกินไป การให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบ ต่อการทำงานอย่างเต็มที่ จะทำให้เกิดความพึงพอใจเป็นอย่างมาก

2.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การที่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เงินเดือนหรือค่าจ้างและเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นเรื่องที่ทำให้ตื่นเต้นดีใจมากที่สุด

2.6 ความเป็นไปได้ที่จะเจริญก้าวหน้า (Growth) หมายถึง โอกาสที่จะเพิ่มความรู้ ความชำนาญในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานให้เจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นสิ่งที่สนใจ ประการหนึ่งก็คือ ปัจจัยกระตุ้นหรือปัจจัยจูงใจ 2 ประการแรกที่กล่าวมาแล้วคือ

ความสัมฤทธิ์ผลของงาน และได้รับความยอมรับนับถือนั้นจะเป็นความรู้สึกพึงพอใจที่เกิดขึ้นเป็นครั้งคราวและดำรงอยู่ในระยะเวลาอันสั้น (Short Duration) ส่วนองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความรู้สึก

สรุปได้ว่า ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก มีส่วนต่อการเสริมสร้างขวัญและบำรุงขวัญของบุคคลในองค์การทั้งสิ้น โดยทั้ง 2 ทฤษฎี จะเกี่ยวข้องกับการสร้างขวัญในการปฏิบัติงานครอบคลุมขวัญทั้ง 6 ด้าน คือ ลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำ ความพึงพอใจในหน้าที่ การงานที่ปฏิบัติ ความพึงพอใจต่อวัตถุประสงค์หลักและนโยบายดำเนินงานขององค์การ การให้รางวัล การเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งแก่ผู้ปฏิบัติงานดี สภาพการปฏิบัติงานและสุขภาพของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริการที่ดีจะต้องคำนึงพลังในการจูงใจให้เกิดแก่บุคคลที่อยู่ในองค์การ โดยนำทฤษฎีเหล่านี้ไปประยุกต์ใช้ เพื่อความสำเร็จในการบริหารงานในองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกสิ่งทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตัวเอง

ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีการจูงใจ จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารอย่างยิ่ง เพราะการจูงใจเป็นวิธีการนำไปสู่การสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่ง การที่ผู้บริหารเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะขวัญเป็นสภาวะแห่งจิตใจของสมาชิกขององค์การที่แต่ละคนแสดงออกด้วย ความสนใจ ตั้งใจ เสียสละหรือกระตือรือร้นในการทำงาน ขวัญจึงเป็นเสมือนแกนกลางแห่งปัจจัยบุคคลในอันที่จะอุทิศกายและใจในการทำงานให้องค์การ หากองค์การใดมีสมาชิกที่มีขวัญในการทำงานต่ำก็เป็นที่ยกคานได้ว่า กิจกรรมงานขององค์การนั้นย่อมไม่บรรลุผล

6. การวัดและการประเมินขวัญในการปฏิบัติงาน

การกระตุ้นชักจูงใจให้บุคลากรในองค์การเกิดขวัญในการปฏิบัติงานนั้นนับเป็นทักษะที่สำคัญประการหนึ่ง ในกระบวนการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารทุกระดับจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนเพื่อนำไปใช้ให้เกิดผลดีต่อหน่วยงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความพึงพอใจในการทำงานนั้นจะเกิดจากปัจจัยอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ จะต้องเป็นผลมาจากหลาย ๆ ปัจจัย แต่ก็ไม่ทราบว่ามีปัจจัยใดมีความสำคัญกว่ากัน ปัจจัยหนึ่งอาจจะมีสำคัญที่สุดกับบุคคลหนึ่ง หรือกลุ่มบุคคลหนึ่ง สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้การหามาตรการมาวัดความพึงพอใจจึงเป็นสิ่งยาก (รัตนา แสงแก่นเพชร. 2543 : 26 ; อ้างจาก สุภรณ์ ศรีพหล. 2523 : 1) ได้เสนอแนะว่าในการพิจารณาขวัญอันเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในงานควรพิจารณาความพอใจในชีวิตควบคู่ไปด้วย เพื่อจะได้เปรียบเทียบทั้งสองด้านอย่างไรก็ดี ความพึงพอใจในการทำงานและความพึงพอใจในชีวิตมักจะมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด จึงควรพิจารณาความสัมพันธ์ดังต่อไปนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและผลผลิต เท่าที่เลขชี้กัน คิดว่าความพึงพอใจในการทำงานทำให้เกิดผลผลิตสูง หรือปานกลาง หรือค่าก็ได้ ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลผลิตจึงเป็นเรื่องซับซ้อน เพราะมีตัวแปรระหว่างกลางมากมาย เช่น รางวัลที่ได้รับ ค่านิยมของสังคม เป็นต้น

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับตัวแปรอื่น ๆ นอกจากความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลผลิตแล้ว ยังมีความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับตัวแปรอื่น ๆ ด้วย ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนงานและการขาดงาน ความพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนงานสูง กล่าวคือ คนที่มีความพอใจในงานต่ำ มักทิ้งงานเดิมไปหางานใหม่ การขาดงานก็เช่นเดียวกัน ถ้าคนมีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ ก็มีแนวโน้มที่จะขาดงานบ่อยขึ้น

2.2 อายุความสัมพันธ์ระหว่างอายุและความพึงพอใจในการทำงานมักปรากฏในลักษณะที่ว่าง เมื่อคนอายุมากขึ้นย่อมมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่ามี ความพอใจในการทำงานมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการปรับตัวดีขึ้น โดยอาศัยประสบการณ์

2.3 อาชีพความสัมพันธ์ระหว่างระดับของอาชีพและความพึงพอใจในการทำงาน มักจะมีลักษณะที่ว่างงานอาชีพระดับสูงให้ความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่างานอาชีพระดับต่ำ จะเห็นได้ว่า ความสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการวัดขวัญอันเกี่ยวข้องกับ ความพึงพอใจในการทำงานได้ในระดับหนึ่ง แต่สำหรับมาตรการวัดขวัญจริง ๆ นั้น อาจกระทำโดยใช้วิธีการดังต่อไปนี้

1. ใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีที่นิยมกันแพร่หลายวิธีหนึ่ง โดยขอรับรองให้บุคคลหรือผู้ที่เราต้องการให้แสดงความคิดเห็นในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบให้เลือก หรือตอบคำถามอิสระ คำถามที่ถามอาจจะถามความพอใจในด้านการบริหารงาน การควบคุมงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เงื่อนไขต่าง ๆ ในการทำงาน รางวัลทางเศรษฐกิจ การเลื่อนขั้นและสภาพอื่น ๆ เป็นต้น

2. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการวัดขวัญอันเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในการทำงานทางตรงได้ทางหนึ่ง แต่เป็นวิธีที่ต้องอาศัยกลวิธีและเทคนิคมากพอสมควร ไม่เช่นนั้นแล้วอาจจะไม่ได้ข้อเท็จจริงก็ได้ แต่ถ้ามีเทคนิคที่ดี ก็จะประหยัดและได้ประโยชน์มากทีเดียว

3. การสังเกต เป็นวิธีการที่สามารถทราบความพึงพอใจในการทำงานได้อีกวิธีหนึ่ง โดยสังเกตจากพฤติกรรม การพูด กิริยาท่าทาง แต่ต้องกระทำอย่างจริงจังและมีระเบียบแบบแผนจากมาตรการการวัดความพึงพอใจในการทำงานดังกล่าว อย่างไรก็ตามควรจะคำนึงถึงว่า วิธีที่เลือกใช้นั้นจะต้องสามารถวัดสภาพจิตใจในการทำงานได้ และการวัดก็ควรจะใช้วิธีสุ่มตัวอย่างในกรณีที่มีผู้ปฏิบัติงานมาก ๆ จึงจะได้ผลสมบูรณ์มากขึ้น

อารี เพชรสุค (2530 : 56) ได้สรุปวัตถุประสงค์การวัดความพึงพอใจในการทำงาน ดังนี้

1. เพื่อจะได้ทราบถึงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงาน
2. เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับผลงาน

ที่ออกมา

3. เพื่อจะได้เรียนรู้ถึงสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน และไม่พึงพอใจในการทำงาน

4. เพื่อจะได้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานกับการฝึกรวม การขาดงาน การหยุดงานบ่อย การเปลี่ยนงาน การลาออก และปัญหาอื่น ๆ

เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2540 : 104-114) อธิบายถึงองค์ประกอบที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่มต่าง ๆ คือ องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) เช่น ด้านการเมือง เศรษฐกิจ ลักษณะอาชีพ สภาพของหน่วยงาน เทคโนโลยี สภาพของงานที่ทำ องค์ประกอบส่วนบุคคล (Personal Factors) เช่น ด้านประชากร ความสามารถ บุคลิกภาพ ผลสืบเนื่องที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ปฏิกริยาโต้ตอบของบุคคล ซึ่ง เดสเลอร์ (Dessler. 1982 : 11-34 ; อ้างถึงใน บุญล้วน ผลประเสริฐ. 2543 : 29) ได้แนะนำการวัดความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้แบบสอบถาม JDI (Job, Descriptive Index) ของสมิธ, คินคันและชูลิน แบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถามการวัดความพึงพอใจในการทำงาน จึงดำเนินการภายใต้องค์ประกอบ 5 ประการ คือ

1. เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน (Work on Your Present Job) หมายถึง ลักษณะตามธรรมชาติของงานในปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้ทำงานรู้สึกว่าเป็นงานที่ดี สบาย ทำหาย รู้สึกมีเกียรติเป็นประโยชน์อยู่เป็นประจำ ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ ไม่เป็นภัยต่อผู้ปฏิบัติงาน

2. เกี่ยวกับเงินเดือนที่ได้รับอยู่เป็นประจำ (Present Pay) หมายถึง รายละเอียดของรายได้ที่ได้รับอยู่ในปัจจุบัน ที่ผู้ทำงานรู้สึกว่าอยู่ในขั้นดี ยุติธรรมเพียงพอกับสภาพการใช้จ่ายในปัจจุบันเพียงใด

3. เกี่ยวกับโอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Opportunities for Promotion) หมายถึง ความเหมาะสมของการเลื่อนตำแหน่งตามปกติ ผู้ที่ทำงานได้รับและมีความรู้สึกว่าได้รับการพิจารณาความดีความชอบอย่างยุติธรรม มีช่องทางในการก้าวหน้าสูงขึ้น รวมทั้งการได้รับการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์

4. เกี่ยวกับการนิเทศงานในปัจจุบัน (Supervision) หมายถึง วิธีการปฏิบัติเป็นประจำ สำหรับการแนะนำช่วยเหลือสัมพันธภาพในการทำงานระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. เกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานของท่านในปัจจุบัน (People on Your Present Pay)

หมายถึง สมบัติประจำตัวของผู้ทำงานร่วมกันในปัจจุบัน ได้แก่ สภาพการอยู่ร่วมกัน
ในการทำงาน ความคุ้นเคยสนิทสนม การเอื้อเฟื้อต่อกัน และความสัมพันธ์ในการทำงาน

จากที่กล่าวมานี้ สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญยิ่งของ
โรงเรียนในอันที่จะบริหารงานให้บรรลุตามภารกิจและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งนอกเหนือจาก
ปัจจัยด้านอื่น ๆ แล้วพฤติกรรมของผู้บริหารก็เป็นส่วนสำคัญยิ่งส่วนหนึ่งที่จะเป็นปัจจัยให้กับ
ผู้บริหารให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด เพราะไม่ว่าการบริหารใด
ก็ตามปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ “คน” นั่นเอง การพัฒนาความเป็นมนุษย์ทางการศึกษาขึ้นอยู่กับ
ผู้บริหารการศึกษา กล่าวคือ ผู้บริหารการศึกษาต้องมีความศรัทธาและมีความเชื่อมั่นในการแสดง
พฤติกรรมในการนำและร่วมกันปฏิบัติกับประชาชน ครู ผู้ปกครอง และนักเรียนด้วย เหตุนี้
ผู้บริหารการศึกษาหรือผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องทุ่มเทความพยายามทั้งหมดไปที่บุคคลและ
ทำงานร่วมกัน และนำความรู้สึคนึกคิดไปใช้ในการบริหารการศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้สึกร
พึงพอใจของบุคคลที่มีต่องานและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเกิดจากการได้รับการตอบสนอง
ความต้องการทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ก่อให้เกิดความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุ
เป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย อันเป็นผลจากพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร
ที่จะส่งผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครู

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

งานวิจัยอันเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหาร และขวัญใน
การปฏิบัติงานมีผู้ศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

เกรียงศักดิ์ กมลฉาย (2530 : 119-120) ได้วิจัยถึงความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำ
ของผู้บริหาร โรงเรียน กับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา
จังหวัดเพชรบูรณ์ ในด้านวิชาการ การบริหารบุคคล พบว่าพฤติกรรมแบบมุ่งงานและ
มุ่งสัมพันธ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา

ยุพมาศ โภคสิริรักษ์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แบบผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงาน
การประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า แบบผู้นำด้านให้ความสำคัญกับคน ผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีแบบผู้นำอยู่ในระดับสูง ส่วนแบบผู้นำด้าน
ให้ความสำคัญกับผลผลิตผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ขนาดเล็ก และขนาดกลางเห็นว่า

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีแบบผู้นำอยู่ในระดับสูง แต่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่เห็นว่า อยู่ในระดับปานกลาง ในปีเดียวกันนี้ สมพงษ์ ลัทธิดโร (2531 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการของครู อาจารย์โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา โดยใช้แบบสอบถาม LBDQ สอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 529 คน พบว่า ครู อาจารย์ มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับสูงทั้งสองมิติ มีความต้องการพฤติกรรมผู้นำมิติมุ่งสัมพันธ์สูงกว่ามิติมุ่งงาน โดยมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ อารีรัตน์ หิรัญโร (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารต่างก็เป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน การเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งสามมิติ คือ มิติกิจสัมพันธ์ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติประสิทธิผล ปรากฏว่าผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติไม่แตกต่างกันในฐานะเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ ส่วนที่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างมีอยู่ 7 ด้าน คือ ผู้นำในฐานะเป็นผู้มีความคิดริเริ่มผู้นำในฐานะเป็นผู้รู้จักการปรับปรุงแก้ไข ด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้ประสานงานด้านผู้นำในฐานะเป็นผู้เข้ากับสังคมได้ดี ด้านผู้นำในฐานะเป็นนักเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำในฐานะนักพูดที่เก่ง และด้านผู้นำในฐานะผู้วางพื้นฐาน หรือควบคุมมาตรฐานทางพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

ตามทฤษฎีสามมิติของเรคคินั้น นิพนธ์ อุตก (2535 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยแบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมิติของเรคคิน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลมากในระดับสูงกว่าแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย คิดเป็นร้อยละ 57.30 และร้อยละ 42.70 อีกทั้งพฤติกรรมของผู้บริหาร อภิรัตน์ เลหาพะพันธ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่น มีพฤติกรรมการบริหารงานในโรงเรียนทั้ง 7 งาน อยู่ในระดับ “มาก” โดยมีการบริหารงานด้วยความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเป็นอันดับแรกรองลงมาคือ การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานบุคลากร การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียน การบริหารงานบริหารทั่วไป และการบริหารงานวิชาการตามลำดับ ในเรื่องเดียวกันนี้ กิตติศักดิ์ ศิวินา (2539 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ พบว่า ผลการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ มีพฤติกรรมการบริหารงานทั้ง 6 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับ “มาก” โดยมีพฤติกรรม

ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านมนุษยสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงและรองลงมาเป็น พฤติกรรมด้านการตัดสินใจ ด้านการประสานงานด้านการควบคุมกำกับนิเทศ และการวางแผน ในมหาวิทยาลัยสถาบันราชภัฏตะวันออกเฉียงเหนือ

ศุภาพ สมศรี (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี สถาบันราชภัฏ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำมีความเห็นว่า พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์และ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และโดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3. ผู้บริหารและอาจารย์ประจำต้องการให้อธิการบดีแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ 5 อันดับ ดังนี้

3.1 อธิการบดีเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารงานทุกด้าน

3.2 อธิการบดีเป็นผู้รักษาระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

3.3 อธิการบดีริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

3.4 อธิการบดีรับฟังความคิดเห็นของคณาจารย์อย่างมีเหตุผล

3.5 อธิการบดีสนับสนุนให้คณาจารย์ได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

นายรังษี ผลากอง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า

1. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด มีพฤติกรรมโดยส่วนรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีพฤติกรรม มากอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับคือ ด้านพฤติกรรมในการครองตน ด้านพฤติกรรมในการครองงานและด้านพฤติกรรมในการครองคน เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสถานภาพทางตำแหน่งและขนาดโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับมากทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้านเช่นเดียวกันทุกตัวแปร

2. พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด ที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ขนาดเล็ก ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งโดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน

3. โดยส่วนรวมไม่พบปฏิสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างสถานภาพทางตำแหน่งกับขนาดโรงเรียน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด

ในเรื่องแบบของผู้บริหารกับบรรยากาศของหน่วยงานนั้น สุทัศน์ บุตรอุดม (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง แบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า

1. แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษาที่ 9 พบว่า มีแบบผู้นำ 3 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งผลผลิตสูง (9,9) จำนวน 8 โรงเรียน ผู้นำแบบมุ่งคนและมุ่งคนปานกลาง (5,5) จำนวน 1 โรงเรียน ผู้นำแบบมุ่งคนปานกลางและมุ่งผลผลิตสูง (5,9) จำนวน 6 โรงเรียน

2. บรรยากาศองค์การโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9 พบว่ามีบรรยากาศ 4 แบบ ดังนี้คือ บรรยากาศแจ่มใส 9 โรงเรียน บรรยากาศควบคุม 3 โรงเรียน บรรยากาศอิสระ 2 โรงเรียน บรรยากาศซึมเซา 1 โรงเรียน พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำในบทบาทหน้าที่เป็นจริงและบทบาทหน้าที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก คือ ด้านกำหนดเป้าหมายและขั้นตอนปฏิบัติงานชัดเจน การให้คำปรึกษากับบุคลากรและการอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร

พฤติกรรมอันเกี่ยวข้องกับคุณธรรมนั้น บุญร่วม ทิดการ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนตามคุณธรรมด้านการครองตนอยู่ในระดับมาก ในเรื่องเดียวกันนี้ คมสัน นุพศิริ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาแสดงพฤติกรรมด้านความมีวินัยและคุณธรรมในระดับสูง ด้านความซื่อสัตย์มีการแสดงพฤติกรรมระดับน้อยที่สุดและด้านการพูด การอุทิศตน การเสียสละอยู่ในระดับสูงที่สุด และพยุง สารทอง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัญหาและการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาด้านการพูดทักทายด้วยวาจาสุภาพ ด้านความซื่อสัตย์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ด้านการเอาใจใส่ ผู้ได้บังคับบัญชา และการใช้อำนาจบังคับให้มาซึ่งลาภสักการ และด้านการให้คำปรึกษา ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น เอกฉันท มาลีชัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติตนตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน

การประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร พบว่า การปฏิบัติตามภาวะผู้นำตามที่จริง ผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง คือ ด้านวิสัยทัศน์ คามที่คาดหวังด้านวิสัยทัศน์มีการปฏิบัติน้อยที่สุด โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการบริหารระหว่าง 1-5 ปี มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำสูง ซึ่ง ศุภกฤต ไกรสกุล (2543 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโพนพิสัย จังหวัดหนองคาย เช่นเดียวกันพบว่า ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนศึกษามีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ ด้านวิสัยทัศน์ อยู่ในระดับปานกลาง และด้านการติดต่อสื่อสารอยู่ในระดับน้อย

การศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจปรากฏว่า สุบิน ฉัตรคอน (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจจำแนกตามเพศ อายุ อาชวราชการ ระดับการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุหน่วยงานที่สังกัด ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของลูกจ้างประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบขวัญกำลังใจจำแนกตามเพศ อายุ อาชวราชการ ระดับการศึกษา ลักษณะของงานที่ปฏิบัติตามตำแหน่งที่บรรจุหน่วยงานที่สังกัด ปรากฏว่า เพศและอายุที่แตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนของระดับการศึกษา ตำแหน่งและหน่วยงานที่สังกัดที่มีความแตกต่างกัน มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 และปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ ความพอเพียงของรายได้ ความยุติธรรมในหน่วยงาน เพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้า ศักดิ์ศรีของอาชีพและสวัสดิการในหน่วยงาน

นอกจากนี้ ประสพ รัตนคุณ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษาราชการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ช่วยศึกษาราชการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญกำลังใจโดยรวมอยู่ในระดับสูง จากองค์ประกอบของกำลังใจจากสูงไปต่ำ 6 ด้านคือ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในหน้าที่ ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน และด้านความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน ส่วนผู้ช่วยศึกษาราชการอำเภอที่ปฏิบัติราชการอยู่ในอำเภอที่มีขนาดต่างกัน อาชวราชการต่างกัน และประสบการณ์การปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างกัน มีระดับขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกันในหน่วยองค์กรอื่น ๆ บำรุงรส (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจของตำรวจภูธรในจังหวัดเลย ข้าราชการตำรวจภูธรในจังหวัดเลยทั้งกลุ่มตำรวจ

ชั้นสัญญาบัตรและชั้นประทวน พลตำรวจ มีสภาพขวัญกำลังใจโดยส่วนรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีสภาพขวัญกำลังใจในระดับสูงในด้านความรู้สึกมีส่วนร่วมในหน่วยงาน มีสภาพขวัญกำลังใจในระดับปานกลางในด้านสภาพการปฏิบัติงาน การได้รับการยอมรับและรู้สึกประสบความสำเร็จ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา โอกาสความก้าวหน้าของงาน ของนโยบาย และการบริหารและสถานภาพทางสังคม และมีสภาพขวัญกำลังใจในระดับต่ำในด้านเงินเดือนและสวัสดิการ

การศึกษาเกี่ยวกับขวัญกำลังใจการปฏิบัติงานมีผู้ศึกษาวิจัยไว้ได้แก่ กมล ศรีบุญลือ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปกครองจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 84 คน ใน 9 ด้าน คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกมั่นคงในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านการมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางปฏิบัติงานด้านโอกาสก้าวหน้า และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมและ แต่ละด้านมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนผลการเปรียบเทียบ เจ้าหน้าที่ที่มีหน้าที่มีตำแหน่งหัวหน้างานมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่า ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และด้านโอกาสก้าวหน้าอย่างมีนัยสำคัญ .05 โดยส่วนรวมและรายด้านอื่น ๆ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

นอกจากนี้ สุนทร คล้ายอ่ำ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายทะเบียนการค้าจังหวัดนครราชสีมา กระทรวงพาณิชย์ทั่วประเทศ จำนวน 42 จังหวัด รวม 91 คน พบว่า ระดับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในการ ปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในรายได้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ส่วนผลการเปรียบเทียบตัวแปรประสบการณ์ในการทำงานระหว่างกลุ่มไม่เกิน 5 ปี กับกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 5 ปี พบว่า ไม่แตกต่างกันในด้าน การปกครองบังคับบัญชาของหัวหน้าหน่วยงาน ผลตอบแทนด้านเงินเดือนและค่าจ้าง สวัสดิการในหน่วยงาน ความก้าวหน้าในงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

ในด้านสภาพขวัญกำลังใจนั้น เทียบ ทานกระโทก (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพขวัญกำลังใจของทหารสาขางานสัตตคิยาได้ความรับผิดชอบของมณฑลทหารบกที่ 23 พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในระดับมาก คือ รายได้และสวัสดิการความมั่นคงและโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในระดับปานกลางคือ ความสัมพันธ์

ในหน่วยงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา สภาพการณ์ปฏิบัติงาน สถานภาพทางสังคม การอยู่ห่างไกลครอบครัว และความรู้สึกของประชาชนที่มีต่อภาพพจน์ ส่วนปัจจัยที่มีผลต่อขวัญกำลังใจในระดับน้อยคือ ระดับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานในเรื่องเดียวกันนี้ นิรุศ โขติกะ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานที่ดินในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าโดยภาพรวมข้าราชการสำนักงานที่ดินมีสภาพขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูง และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อขวัญกำลังใจ ได้แก่ ความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน การยอมรับจากสังคม ความรู้สึกประสบความสำเร็จ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ความรู้สึกพอใจในสภาพแวดล้อม

ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับขวัญมีผู้ศึกษาวิจัยไว้คือ วิจิตร อาวะกุล (2537 : 265-266) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ โดยได้สรุปส่วนต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความต้องการของงาน สภาพการทำงาน เงินเดือนหรือค่าจ้างทำงาน สิทธิประโยชน์ที่ได้รับ มิตรภาพและความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน สัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานกับผู้ร่วมงาน ความเชื่อมั่นต่อการบริหารงาน อีกทั้ง วีระ จิระมณีชัย (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทในเขตภาคเหนือตอนล่างใน 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานและด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน พบว่า โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบเพียงด้านเดียวที่มีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับสูงผลการเปรียบเทียบข้าราชการที่ปฏิบัติงานฝ่ายบริหารและพัฒนา ฝ่ายวิศวกรรมโยธา และฝ่ายวิศวกรรมเครื่องกล โดยภาพรวมและรายได้ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และผลการเปรียบเทียบข้าราชการที่มีประสบการณ์ 1-10 ปี 11-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป มีขวัญกำลังใจไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นอกจากนี้ อติศักดิ์ มาศขคง (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาระดับขวัญกำลังใจและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่าลักษณะทางประชากรซึ่งประกอบด้วย การศึกษา อายุราชการ รายได้และประสบการณ์

การปฏิบัติงานในตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอ เรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา งานที่ได้รับมอบหมาย โอกาสก้าวหน้า สถานภาพการยอมรับนับถือ สภาพการปฏิบัติงาน ความรู้สึกไร้อำนาจนโยบาย และการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับชาวบ้าน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน โดยที่ พัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีขวัญกำลังใจอยู่ในระดับปานกลางสถิติระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกมีความมั่นคงปลอดภัยในการทำงานด้านรายได้ และผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงาน และด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านความรู้สึกพอใจในงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 ส่วนด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จในการทำงาน และความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงาน และด้านความรู้สึกรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน

การศึกษาความสัมพันธ์ของขวัญกับปัจจัยอื่นนั้น สมบัติ สวงโท (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของตำรวจตระเวน ชายแดน ชั้นประทวนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่า มีขวัญกำลังใจในระดับต่ำ ในเรื่องการมีโอกาสชี้แจงเหตุผลแก่ผู้บังคับบัญชาเรื่องการได้รับการช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา เมื่อเค็ดรื้อน เรื่องการมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจได้อย่างเต็มที่ เรื่องความพอใจ ในสวัสดิการที่กองบัญชาการจัดหาให้ และเรื่องการมีโอกาสแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ และสมชาย วัฒนพงษ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของข้าราชการสำนักงานสถิติจังหวัด ที่มีต่อการปฏิบัติงานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใน 10 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในตำแหน่งงาน ด้านความรู้สึกในการรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจ ในการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านความพึงพอใจในรายได้ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงานด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 คน พบว่า โดยส่วนรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านรู้สึกในการรับผิดชอบ และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีขวัญอยู่ในระดับสูง เมื่อเปรียบเทียบข้าราชการสำนักงานสถิติจังหวัด ฝ่ายวิชาการและวางแผนกับฝ่ายปฏิบัติการ โดยส่วนราชการและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้น ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความพึงพอใจในรายได้ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีขวัญแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งงาน นอกนั้นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกี่ยวกับปัจจัยงูใจที่สัมพันธ์กับขวัญนั้นมีผู้ศึกษาวิจัยไว้หลายท่านได้แก่ อรุณรัตน์ ศกุนะสิงห์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยสุขภาพจิตและปัจจัยงูใจที่สัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตภิบาล พบว่า ปัจจัยสุขภาพจิตที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในระดับมาก คือ ปัจจัยด้านวิธีการบังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่วนการเปรียบเทียบตามตัวแปรอิสระนั้น พบว่า ในเรื่องเพศเท่านั้นที่มีขวัญกำลังใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือ เพศหญิงมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานมากกว่าเพศชาย และมีตัวแปรปัจจัยสุขภาพจิตและปัจจัยงูใจที่สามารถพยากรณ์ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตภิบาล ได้มี 6 ตัวแปรคือ ปัจจัย สุขภาพจิตโดยรวมปัจจัยงูใจโดยรวม ตัวแปรด้านความมั่นคงในหน้าที่ การงาน ตัวแปรด้านการเงิน ตัวแปรด้านความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล และตัวแปรด้านความรับผิดชอบที่รับ นอกจากนี้ นิรามย์ นุชยะกาญจน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาขวัญของข้าราชการสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัดที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 93 คน พบว่า ข้าราชการโดยรวมและผู้ปฏิบัติงานโดยรวม และเป็นรายด้าน 6 ด้าน อยู่ในระดับปานกลางและอีก 3 ด้าน ที่เหลืออยู่ในระดับมาก คือ ความพึงพอใจต่อระดับงานโดยรวมและรายด้าน 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านความพึงพอใจต่อลักษณะงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ตามลำดับ และผู้บริหารมีระดับขวัญในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านความพึงพอใจต่อลักษณะงานด้าน สวัสดิการและรายได้ดีกว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคมจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศอื่นมีส่วนเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานมีผู้ศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

เรดดิน (Reddin. 1970 : 242-249) ได้ทำการวิจัยแบบผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มหัวหน้างานในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดาและสหรัฐอเมริกา สรุปผลการวิจัยทั้งหมดของเรดดิน ดังนี้

1. กลุ่มหัวหน้าแผนก การทดสอบหัวหน้าแผนก จำนวน 236 คน ซึ่งเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่าง ๆ กันในมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดา ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าแผนกมีแบบรวมของการบริหารเป็นแบบผู้นำทีม ร้อยละ 25 แบบผู้ทนทำและผู้คุมกฎมีเพียงร้อยละ 4 และ 6 เท่านั้น นอกจากนั้นแบบผู้นำอื่นใดในช่วงร้อยละ 11-16 การทดสอบครั้งนี้ช่วยให้สามารถคัดเลือกบุคคลเข้ารับตำแหน่งในระดับสูงต่อไปได้

2. กลุ่มหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร การวิจัยหัวหน้าหน่วยอาสาสมัคร พบว่า หัวหน้ากลุ่มมีผู้นำแบบสอนแนะถึงร้อยละ 41 ผู้นำแบบคุณครูและแบบทนทำเพียงร้อยละ 5 นอกจากนั้น อยู่ระหว่างร้อยละ 9-11

3. กลุ่มประธานกรรมการและรองประธานกรรมการ การวิจัยกลุ่มประธานและรองประธานกรรมการ ซึ่งมีจำนวน 33 คน จากบริษัทในเครือเดียวกันในประเทศต่าง ๆ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มนี้มีแบบนำทีมร้อยละ 49 ผู้คุมงานร้อยละ 12 กลุ่มนักรบริหารเหล่านี้เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ

4. ผู้บริหารฝ่ายวิจัยและพัฒนา การวิจัยผู้บริหารกลุ่มนี้ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 62 คน ซึ่งร่วมสัมมนาในหลักสูตร 3 สัปดาห์ ที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัยโอไฮโอ การวิจัยพบว่า มีแบบผู้นำแบบสอนแนะร้อยละ 27 แบบทนทำ แบบเอาใจ แบบคุมงานและแบบยอมความมีถึงร้อยละ 15, 15 และ 13 ซึ่งเป็นที่น่าสังเกตว่างานวิจัยและพัฒนาเป็นงานวิจัยที่ค่อนข้างยุ่งยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่ให้การสอนแนะและคอยชี้นำ

5. หัวหน้าแผนกบริษัทกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มนี้ซึ่งเป็นบริษัทเอกชนที่มีชื่อเสียง เรดคินทำการวิจัยหัวหน้าแผนก 16 คน ผลปรากฏว่า เป็นแบบผู้คุมงานร้อยละ 37 แบบบุกรงานร้อยละ 19

6. หัวหน้าแผนกผลิตกระดาษและเยื่อกระดาษ การวิจัยกลุ่มที่ 2 ซึ่งมีจำนวนเท่ากันสรุปผลการวิจัยแบบผู้นำ หัวหน้าแผนกเป็นผู้นำแบบเอาใจร้อยละ 28 แบบสอนแนะร้อยละ 24 เป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทในกลุ่มที่ 2 มีผลผลิตตกต่ำและรายได้บริษัทลดลงซึ่งอาจจะเป็นผลมาจากการบริหารงานของหัวหน้าแผนกที่มีแบบผู้นำดังกล่าว

7. นายทหารระดับร้อยเอก การวิจัยนายทหารระดับร้อยเอก จำนวน 90 นาย จากสามเหล่าทัพ พบว่า นายทหารมีแบบผู้นำแบบบุกรงานร้อยละ 32 แบบผู้จ้ำทีมร้อยละ 28 ส่วนแบบที่มีประสิทธิภาพผลน้อย เช่น แบบคุมงาน แบบเอาใจ มีอัตราค่ามากเพียงร้อยละ 1-2 เท่านั้น นับว่ากองทัพได้นายทหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำที่ประสิทธิภาพ

8. นายทหารระดับนายพันโท การวิจัยนายทหารระดับนายพันโท จำนวน 73 คน จากทุกเหล่าทัพ ผลการวิจัยพบว่า ร้อยละ 32 เป็นผู้นำแบบนำทีม แบบบุกรงานร้อยละ 20 ส่วนลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต่ำ เช่นแบบคุมผู้คุมงานและแบบยอมความ มีถึงร้อยละ 12 และ 12 ซึ่งอาจจะเนื่องมาจากนายทหารระดับนี้เคยเข้าร่วมสงครามโลกครั้งที่ 2 มาบ้างแล้ว และมีประสบการณ์และอายุมากกว่ากลุ่มนายร้อยเอกอายุราชการบางคนใกล้เกษียณแล้ว จำนวนผู้นำแบบที่มีประสิทธิภาพต่ำจึงมีมากกว่ากลุ่มร้อยเอก

9. ผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ การวิจัยผู้จัดการหน่วยอุตสาหกรรมสัมพันธ์ ซึ่งมหาวิทยาลัยควีนส์ ประเทศแคนาดาจัดให้มีการสัมมนาทุกปี ผลการวิจัยพบว่า ผู้จัดการ

มีแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงได้แก่ แบบนำทีม แบบเสนอแนะ และแบบบุกงาน ร้อยละ 24 , 21 และ 14 ตามลำดับ แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ คือ แบบทนทำ และเอาใจ มีเพียงร้อยละ 5 และ 6 เท่านั้น

ต่อมา เรดคิน ได้ทำการทดสอบผู้เข้าร่วมสัมมนารุ่นใหม่ จำนวนเท่ากันผลการทดสอบพบว่า ผู้จัดการเลือกแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงได้แก่ ผู้นำทีม ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน ร้อยละ 24, 18 และ 14 แบบที่มีประสิทธิภาพต่ำ ได้แก่ แบบทนทำ ผู้ขอมความ ร้อยละ 7 และ 8 จะเห็นได้ว่าแม้จะวิจัยคนละกลุ่มและคนละเวลา ผลปรากฏออกมาสอดคล้องกัน แสดงว่าแบบทดสอบมีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้

10. บริษัทที่ผลผลิตต่ำ ผลการทดสอบบริษัทที่หัวหน้างานในกลุ่มนี้ เป็นแบบผู้ทนทำ ร้อยละ 25 แบบเอาใจและแบบคุมงานร้อยละ 10 หัวหน้างานยอมรับว่า พวกเขาเข้ามาทำงานในบริษัทนี้ โดยไม่ได้ตั้งใจจะเป็นผู้นำแบบนี้ แต่สภาวะการณ์แวดล้อมผลักดันให้เขามีลักษณะผู้นำเป็นแบบทนทำ

สรุปผลการวิจัยของเรดคิน ที่ทำการศึกษาจากหลายหน่วยงานที่มีสภาวะการณ์แตกต่างกัน หน่วยงานของเอกชนจะมีลักษณะผู้นำแบบผู้สอนแนะ ผู้คุมงานเป็นส่วนมาก แต่หน่วยงานราชการ เช่น หน่วยงานทหารผู้นำจะเป็นแบบผู้บุกงานและผู้นำทีม นอกจากนั้น หน่วยงานใดที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพสูงผลผลิตของหน่วยงานย่อมสูงตามไปด้วย หน่วยงานที่ผู้บริหารมีประสิทธิผลต่ำ ผลผลิตหน่วยงานจะต่ำไปด้วย แบบผู้นำจะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์ของหน่วยงาน สำหรับพฤติกรรมของผู้บริหารและขวัญของครู

สกရာพิตส์ (Skrapits. 1986 : 2409) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของครูใหญ่ การติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล ความพึงพอใจของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนคดียศึกษาจากโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาลในเมืองนิวยอร์ก โดยใช้แบบสอบถามพฤติกรรมผู้นำของเรดคิน จากการวิจัยสรุปได้ว่า ครูใหญ่ในโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกับโรงเรียนที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำจะมีพฤติกรรมผู้นำแตกต่างกันในเรื่องที่เกี่ยวกับการศึกษาลักษณะของผู้นำ นูเบิร์ต (Neubert. 1998 : 96-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เห็นได้ชัดในการทำงานเป็นกลุ่ม สรุปได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ผู้นำต้องมีความสัมพันธ์กับบุคคลในกลุ่มอื่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มมีความสุขรอบคอบ ซื่อตรงต่อหน้าที่ เป็นที่ปรึกษาที่ดี ยอมรับในความรู้ ความสามารถของคนอื่น สามารถประสานงานได้ดีและรู้จักข้อบกพร่องของตนเองแล้วพัฒนาให้ดีขึ้น และแมคคาร์ตี (Mccarty. 1998 : 1417 - A) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะการเป็นผู้นำของผู้หญิง พบว่า บุคลิกลักษณะของผู้นำมีส่วนสำคัญต่ออาชีพทางการศึกษา ผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีความอ่อนโยน โอบอ้อมอารี และให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ผู้หญิงเป็นผู้นำที่เป็นศูนย์กลาง

การเปลี่ยนแปลง เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงของทีมงานในองค์กรเป็นศูนย์กลางของกระบวนการตัดสินใจ เพื่อพัฒนาคุณภาพของตนเองและผู้ร่วมงานผู้หญิงเป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ และการสื่อสารที่ดี มีความคิดกว้างไกลในอนาคต คาดว่าตำแหน่งความเป็นผู้นำหญิงจะประสบความสำเร็จมากขึ้น

นอกจากนี้ รีค (Reed, 1987 : 1388) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ของลักษณะองค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่และความพึงพอใจของครู โดยศึกษาจากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในรัฐนิวเจอร์ซีย์ โดยใช้แบบสอบถามของ สโตกคิล (Stogdill) และแบบสอบถามความพึงพอใจของลิเคอร์ต (Likert) จากการศึกษาพบว่า ครูใหญ่ที่มีพฤติกรรมผู้นำแบบประชาธิปไตย สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย ผู้นำรู้จักประนีประนอม มีการติดต่อสื่อสารแบบหลายทิศทาง ครูจะมีความพึงพอใจสูง และนักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ส่วนโรงเรียนที่ครูไม่พึงพอใจในการทำงานจะเป็นผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อีกทั้งแบบของพฤติกรรมผู้บริหาร ชาร์ปตัน (Sharpton, 1985 : 3699) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอกลาโฮมา (Oklahoma) โดยใช้แบบทดสอบพฤติกรรมภาวะผู้นำของเรคคินในรูปแบบ 3 มิติ จากการศึกษาพบว่าแบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์สอน และประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกันที่เห็นได้ชัดเจนคือระดับการศึกษาของผู้บริหาร ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรม แบบมุ่งงานและมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนำทีมและแบบใช้รองลงมาคือ แบบนักพัฒนา

อีกทั้ง วูดส์ (Woods, 1998 : 688 - A) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลหรือจุดเด่นของความเป็นผู้นำ โดยการสำรวจ สังกะสี บันทึกรายชื่อ สัมภาษณ์ เพิ่มเติม สรุปได้ว่าลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ ดังนี้คือ ต้องพลัง แข็งแรง ปรับตัวได้ ต้องคอยกำกับ ติดตามกิจกรรมต่าง ๆ ปรับปรุงและพัฒนาทรัพยากรให้ดีขึ้น ต้องคอยส่งเสริมสนับสนุนครู จัดหาเงินทุนและสรรหาผลประโยชน์ที่จะช่วยสนับสนุนบุคคลอื่น เป็นศูนย์กลางของการวางแผน มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในทางวิชาการบริหารให้เกิดความสัมพันธ์ในโรงเรียน โดยเป็นจุดศูนย์กลางในการพัฒนาให้คำปรึกษาครูและผู้ร่วมงาน ผู้ปกครองนักเรียนจัดการทำให้เกิดแผนการสอนและการดำเนินการต่าง ๆ

ในการศึกษาระดับขวัญนั้น ฮีลีย์ (Healy, 1976 : 2640-A ; อ้างถึงใน ประคองพันธ์พรหม, 2542 : 50-51) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับขวัญของครูมัธยมศึกษาอาชีวศึกษา พบว่าครูที่มีระดับขวัญกำลังใจต่ำจะมีสาเหตุเกี่ยวกับสถานภาพของตนเอง ความมั่นคงทางการเงิน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความก้าวหน้าในวิชาชีพ การเป็นสมาชิกใหม่ ความมั่นคงในการทำงานและสถานภาพในการทำงาน ส่วนตัวแปรที่ทำให้ขวัญของครูเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์ในการสอน การเตรียมตัวทางวิชาการและวุฒิการศึกษาที่ได้รับในเรื่อง

เดียวกันนี้ เบอร์กธ (Bergeth. 1971 : 2693-A) ได้ศึกษาขวัญของครูในโรงเรียนระดับอำเภอในนอร์ทคาโรไลนา จำนวน 545 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีระดับขวัญกำลังใจสูง ได้แก่ ครูที่มีประสบการณ์การสอนสูง ครูที่มีความสัมพันธ์อันดีกับครูใหญ่ มีวัตถุประสงค์เพียงพอ และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างกลุ่ม พบว่า ครูที่สอนในโรงเรียนขนาดใหญ่มีระดับขวัญกำลังใจสูงกว่าครูที่สอนในโรงเรียนขนาดเล็ก ครูที่มีเงินเดือนเพิ่มในเปอร์เซ็นต์ที่สูงกว่ามีขวัญกำลังใจสูงกว่า ส่วนอายุของครูที่แตกต่างกันมีขวัญไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ค็อก (Cook. 1981 : 4289-A) ได้ศึกษาขวัญของครูโรงเรียนรัฐบาลในนอร์ทคาโรไลนา ระหว่างปี ค.ศ. 1978-1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูมีอายุ 46 ปีขึ้นไปมีขวัญสูงสุด ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ครูที่ไม่ใช่ชนผิวขาวมีขวัญสูงกว่าครูผิวขาว ขนาดของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญครู ส่วนสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอน จำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครู พบว่าไม่มีความแตกต่างของระดับขวัญในการทำงาน

ในเรื่ององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ได้แก่ มาร์แชล (Marshall. 1984 : Unpaged ; อ้างถึงใน สมบัติ บรรยง. 2533 : 21) ได้ทำวิจัยเรื่ององค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับขวัญของครูในสหรัฐอเมริกา และครูในประเทศไต้หวัน (โคลัมเบีย) พบว่า ครูทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นร่วมกันว่า องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดขวัญในการทำงานเรียงลำดับคือ ลักษณะขององค์การสิ่งแวดล้อมทางกายภาพการเงิน และแรงจูงใจจากภายนอก ครูในประเทศไต้หวันมีความเห็นว่า อิทธิพลจากชุมชนมีแรงกระตุ้นสูงกว่าความคิดของครูในสหรัฐ และขวัญของครูที่ต่างประเทศและประสบการณ์ปรากฏว่า เวอร์ส (Werst. 1987 : Unpaged ; อ้างถึงใน สมบัติ บรรยง. 2533 : 22) ได้ทำการวิจัยเรื่องขวัญของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาแถบเมืองสปริงฟิลด์ มลรัฐอิลลินอยส์ พบว่า ครูชายมีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูหญิงในด้านการใช้เครื่องอำนวยความสะดวกและการบริการของโรงเรียน ครูที่ทำงานสูงกว่า 10 ปี มีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่ทำงานน้อยกว่า 10 ปี ส่วนครูที่มีอายุสูงกว่า 46 ปี มีขวัญในการทำงานสูงกว่าครูที่มีอายุต่ำกว่า 46 ปี ในด้านสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานภาระการสอน สถานภาพของตำแหน่งงานและการได้รับความนับถือจากชุมชน อีกทั้งในเรื่องของอายุอันเกี่ยวข้องกับขวัญ รีเสส (Reese. 1981 : 2839-A ; อ้างถึงใน วาริน สวดยวิเศษ. 2539 : 46) ได้ศึกษาเรื่องขวัญกำลังใจของครูในโรงเรียนระดับรัฐบาล ในรัฐคาโรไลนาเหนือ ระหว่าง ค.ศ. 1978-1979 ผลการวิจัยพบว่า ครูที่มีอายุตั้งแต่ 46 ปีขึ้นไป มีขวัญสูงกว่าครูในระดับอายุอื่น ๆ ครูเพศหญิงมีขวัญสูงกว่าครูเพศชาย ส่วนความแตกต่างด้านสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการสอนจำนวนปีที่สอน และระดับการศึกษาของครูไม่ทำให้เกิดความแตกต่างของขวัญของครู

แมนสัน (Manson. 1485 : A) ได้ศึกษาผลกระทบของการลดขนาดหน่วยงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจถูกจ้าง และความสามารถในการผลิต ข้อเสนอแนะสำหรับการฝึกอบรม

มีความมุ่งหมายเพื่อให้ได้รับความเข้าใจเชิงคุณภาพเกี่ยวกับผลกระทบจากการลดขนาดหน่วยงานที่มีต่อขวัญและกำลังใจลูกจ้าง และความสามารถในการผลิตในสำนักงานตำบลที่มีการขยายความร่วมมือ ความคาดหวังเพื่อจะเรียนรู้เกี่ยวกับความรู้ของลูกจ้างในด้านสภาพแวดล้อมของงานที่มีการลดขนาดหน่วยงานลงในรัฐแคลิฟอร์เนียและรัฐอิลลินอยส์ จากการรับรู้เข้าใจเหล่านี้ผู้วิจัยได้ลงความเห็นเพื่อการฝึกอบรมและการปรับปรุงในอนาคต กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษามีจำนวน 58 คน ซึ่งกำหนดให้แสดงปฏิกริยาเกี่ยวกับการลดขนาดหน่วยงาน จากลูกจ้างโดยเฉพาะที่มีต่อจริยธรรม ความมั่นคงทางการทำงานของผู้ที่ยังอยู่ และศรัทธาต่อที่ทำงาน ผลการศึกษาพบว่ามี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ลูกจ้างกับการรับรู้ของฝ่ายจัดการเกี่ยวกับขวัญและกำลังใจและความมั่นคงทางการทำงานของผู้ที่ยังอยู่ อย่างไรก็ตามกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีการรับรู้ที่คล้ายกันเกี่ยวกับศรัทธาในสถานที่ทำงาน

ในเรื่องที่เกี่ยวกับผลกระทบต่อขวัญนั้น บักเนอร์ (Buckner, 1997 : 709-A) ได้ศึกษาบรรยากาศของสถาบันประสิทธิผลของสถาบันในวิทยาลัยชุมชน 3 แห่ง โดยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาผลกระทบของขวัญและกำลังใจลูกจ้างที่มีต่อประสิทธิผลของสถาบันและเพื่อกำหนดขอบเขตที่สารสนเทศเกิดขึ้น จากข้อมูลที่สำรวจบรรยากาศและนำไปใช้พัฒนาและเปลี่ยนแปลงความริเริ่มในแต่ละสถาบัน ผลการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันในขวัญและกำลังใจลูกจ้างและบรรยากาศของสถาบัน ลูกจ้างของสถาบันแห่งหนึ่งชื่อว่า บรรยากาศดีเยี่ยม ลูกจ้างของสถาบันที่สองชื่อว่า บรรยากาศดีขึ้นแต่จะต้องปรับปรุงส่วนลูกจ้างของสถาบันที่สาม ชื่อว่าคนที่นี้ทำงานภายใต้เงื่อนไขที่น่ากลัว นอกจากนั้นผลการศึกษาบ่งชี้ว่าสิ่งที่มีความสำคัญเท่ากับการสำรวจบรรยากาศ คือ การใช้ผลในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ลูกจ้างทั้ง 3 สถาบันระบุคงที่ตรงกันว่าเห็นผลที่ชัดเจน โดยสรุปความแตกต่างในสถาบันทั้ง 3 แห่งที่ศึกษา คือ ลูกจ้างของสถาบันที่รับรู้ว่ามีบรรยากาศดีเยี่ยมนั้น เพราะยึดถือภูมิปัญญาความรู้และการช่วยเหลือของคน เพื่อความสำเร็จของสถาบัน ลูกจ้างของสถาบันที่เห็นว่าบรรยากาศน่ากลัวชี้ให้เห็นการรับรู้ที่ว่าพวกเขาไม่ได้ยึดถือการช่วยเหลือต่อสถาบัน และขาดศรัทธาระหว่างผู้บริหารกับลูกจ้าง

จากการศึกษาทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศนั้น จะเห็นได้ว่ามีแนวความคิดหลากหลายแนวคิดจะคล้ายคลึงกัน หรือเหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ว่า ผู้นำหรือผู้บริหารมีพฤติกรรมในการบริหารงานอันเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสำคัญต่อการบริหารงาน ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารองค์กรเป็นอย่างยิ่งและแนวความคิดของเรดคิน ผู้วิจัยมีความสนใจในการนำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในครั้งนี้ มีผลทำให้ครูเกิดขวัญกำลังใจมากขึ้นแค่นั้นมาเป็นกรอบในการวิจัยด้วย

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ครูผู้สอนในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวน 3,165 คน จำแนกเป็น
 - 1.1 ครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 2,442 คน
 - 1.2 ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 723 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ใช้การสุ่มจากประชากรครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ ทาโร ยามาเน
(Taro Yamane ; อ้างถึงใน ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 145-155) ในระดับความคลาดเคลื่อนใน
การประมาณค่าที่ระดับความเชื่อมั่นในการเลือกกลุ่มตัวอย่างประมาณ 99.73% ระดับ
ความคลาดเคลื่อน $\pm 5\%$ จากประชากรจำนวน 3,165 คน ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 716 คน การเลือก
กลุ่มตัวอย่างได้ดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi - Stage Sampling) ดังนี้
 - 2.1 แบ่งโรงเรียนในสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งมีจำนวน 4 อำเภอ
มีโรงเรียนทั้งหมดจำนวน 220 โรงเรียน อำเภอเมือง 104 โรงเรียน อำเภอลำปลายมาศ 80 โรงเรียน อำเภอขาม
18 โรงเรียน และอำเภอบ้านด่าน 18 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)
 - 2.2 ในแต่ละอำเภอแบ่งโรงเรียนตามระดับ ได้แก่ระดับประถมศึกษาซึ่งมีโรงเรียน
จำนวน 202 โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาซึ่งมีโรงเรียนจำนวน 18 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น
(Stratified Random Sampling)

2.3 แบ่งโรงเรียนทั้ง 2 ระดับ ตามขนาดของโรงเรียน โดยระดับประถมศึกษา แยกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 31 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 68 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 103 โรงเรียน ส่วนระดับมัธยมศึกษาแยกเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 10 โรงเรียน ขนาดกลางจำนวน 4 โรงเรียน และโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 4 โรงเรียน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น แล้วทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในแต่ละขนาดมา 1 ใน 4 โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จะได้โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 55 โรงเรียน โดยแยกเป็น

โรงเรียนประถมศึกษาจำนวน	50 โรงเรียน
ขนาดใหญ่จำนวน	8 โรงเรียน
ขนาดกลางจำนวน	17 โรงเรียน
ขนาดเล็กจำนวน	25 โรงเรียน
โรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน	5 โรงเรียน
ขนาดใหญ่จำนวน	3 โรงเรียน
ขนาดกลางจำนวน	1 โรงเรียน
ขนาดเล็กจำนวน	1 โรงเรียน

2.4 สุ่มกลุ่มตัวอย่างครูตามขนาดของโรงเรียนที่สุ่มมาได้ตามสัดส่วน โดยวิธีสุ่มอย่างง่ายจะได้ครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 716 คน โดยแยกเป็น

ครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน	561 คน
ครูโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน	232 คน
ครูโรงเรียนขนาดกลางจำนวน	168 คน
ครูโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน	161 คน
ครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน	155 คน
ครูโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน	140 คน
ครูโรงเรียนขนาดกลางจำนวน	10 คน
ครูโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน	5 คน

รายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่างปรากฏในหน้า 65

ตาราง 2 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จำนวนครู											
		อำเภอเมือง			อำเภอลำปลายมาศ			อำเภอบ้านคำณ			อำเภอชำนิ		
		ขนาดโรงเรียน			ขนาดโรงเรียน			ขนาดโรงเรียน			ขนาดโรงเรียน		
		ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก	ใหญ่	กลาง	เล็ก
4	รมย์บุรีพิทยาคม	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	-	-
5	เมืองขางพิทยาคม	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5
รวม		95	-	-	45	-	-	-	10	-	-	-	5

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยมีข้อคำถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ค้นคว้าลักษณะของผู้บริหารรวมทั้งพฤติกรรมการบริหารงาน ในทฤษฎีสามมติของเรดดีน (3-D Model) (Reddin, 1970 : 52) และผู้วิจัยได้ค้นคว้าเพิ่มเติมจากข้อคำถามในแบบสอบถามลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร ในภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของไพฑูริย์ ศักดิ์แก้ว (2534 : 105-109) และปัญญา รอดแพง (2539 : 85-90) เพื่อให้ครอบคลุมพฤติกรรมผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน ในด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผล แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับรายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check Lists)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบ่งสเกลเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยครอบคลุมพฤติกรรมผู้บริหารทั้ง 3 ด้าน ในด้านมุ่งงาน มุ่งสัมพันธ์และมุ่งประสิทธิผล ดังตัวอย่าง

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ระดับการปฏิบัติ					ข้อที่	พฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหารโรงเรียน	ขวัญในการปฏิบัติงาน				
มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด			สูงมาก	สูง	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
						มีคิมนงาน (14 ข้อ)					
						ข้อที่ 1, 2, 3, 4, 5, 15, 16,					
						17, 18, 19, 28, 29, 30, 31					
						มีคิมงสัมพันธ (13 ข้อ)					
						ข้อที่ 6, 7, 8, 9, 20, 21, 22					
						23, 32, 33, 34, 35, 36					
						มีคิมงประสิทธิผล (15 ข้อ)					
						ข้อที่ 10, 11, 12, 13, 14, 24					
						25, 26, 27, 38, 39, 40, 41, 42					

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (Open Form) เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากที่ได้กล่าวมาแล้ว เกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1

2. ขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการดังนี้

- 2.1 ศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างเครื่องมือจากตำราและเอกสารต่างๆ
- 2.2 ศึกษาเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ พฤติกรรมการบริหารงานและพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจ
- 2.3 ศึกษาพฤติกรรม การบริหารงาน ในทฤษฎีสามมติ ของเรดดิน (Reddin. 1970 : 52) และศึกษาแบบสอบถามแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของไพฑูริย์ ศักดิ์แก้ว (2534 : 105-109) ปัญญา รอดแพง (2539 : 85-90) และประคอง พันธุ์พรหม (2542 : 110-116)
- 2.4 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถาม
- 2.5 นำเสนอร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปขอคำแนะนำจากประธานกรรมการและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจแก้ไข

2.6 นำเสนอร่างสอบถามที่ตรวจแก้ไขแล้ว จากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้ได้คำถามที่ครอบคลุมตรงสภาพ ซึ่งเป็นการหาค่าความเที่ยงตรงเชิงประจักษ์ (Face Validity)

2.7 นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญ และคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขและเสนอให้คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาอีกครั้ง และนำมาปรับปรุงแก้ไขให้ดียิ่งขึ้น

2.8 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง โดยหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (Discrimination)

2.9 การหาค่าอำนาจจำแนก โดยวิเคราะห์แบบสอบถามเป็นรายข้อ หาค่าคะแนนเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนแต่ละข้อ ทั้งกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ ทดสอบความแตกต่างโดยใช้ t-test ที่ระดับนัยสำคัญ .05 หรือถ้าค่า t มีค่า 1.75 ขึ้นไป ถือว่ามีค่าอำนาจจำแนกสูง ผลปรากฏว่าแบบสอบถามมีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 1.758 - 21.213 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกข้อ

2.10 นำแบบสอบถามที่ผ่านค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูจำแนกตามระดับของโรงเรียนเพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Coefficient Alpha) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่าได้ค่าความเชื่อมั่น 0.9667 ซึ่งผ่านเกณฑ์สามารถนำไปใช้ในการวิจัย

2.11 จัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยจะดำเนินการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 เพื่อขอให้ออกหนังสือขอความร่วมมือจากครูไปยังโรงเรียนต่างๆ

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปยังโรงเรียนต่างๆ ด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือจากครูในการตอบแบบสอบถามและกำหนดวันไปรับแบบสอบถามคืน

3. ในกรณีที่ไม่มีโรงเรียนตอบแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยจะพยายามไปติดคามด้วยตนเองจนกว่าจะได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด

4. ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน จำนวน 716 ฉบับ ได้รับกลับคืนมาจำนวน 716 ฉบับ คิดร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยจะดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. คัดแยกแบบสอบถามตามสถานภาพของผู้ตอบ
3. กรอกรหัสแบบสอบถาม
4. กำหนดตัวเลข แทนค่าข้อมูลในแต่ละข้อ
5. ประมวลผลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป Statistical Package for the

Social Science/for Window (SPSS/FW) การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการดังนี้

5.1 การศึกษาสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ (Percent) เสนอข้อมูลเป็นตารางแสดงจำนวนร้อยละ

5.2 การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียน และขวัญ ในการปฏิบัติงานของครู วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบความเรียง

5.3 การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนและขวัญ ในการปฏิบัติงานของครูจำแนกตามระดับของ โรงเรียน โดยการวิเคราะห์ด้วยค่า t-test Independent กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .0.5

5.4 การเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูจำแนกประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Analysis of Variance) หรือ F-test เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ตามวิธีการของ เชฟเฟ้ (Scheffe's Method) กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .0.5

5.5 ข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยจัดคำตอบเข้าประเด็นเดียวกันแล้วแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ เสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบคำอธิบาย

5.6 เถลถายในการแปลความหมายข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (Mean) ได้กำหนดขอบเขตของค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2532 : 100)

เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

เกณฑ์ในการแปลความหมายข้อมูลขวัญในการปฏิบัติงาน

ค่าเฉลี่ย 4.51– 5.00 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูงมาก

ค่าเฉลี่ย 3.51– 4.50 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับสูง

ค่าเฉลี่ย 2.51– 3.50 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51– 2.50 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับต่ำ

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีขวัญในการปฏิบัติงานในระดับต่ำมาก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

1.1 การหาค่าอำนาจจำแนก โดยวิธีหาค่าอัตราส่วนวิกฤติ t เป็นรายข้อตามวิธีการของ t -test โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 226)

$$t = \frac{\bar{X}_H - \bar{X}_L}{\sqrt{\frac{s_H^2 + s_L^2}{n}}}$$

เมื่อ	\bar{X}_H	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนสูง
	\bar{X}_L	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
	S_H^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนสูง
	S_L^2	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มได้คะแนนต่ำ
	n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มสูงหรือกลุ่มต่ำที่นำมาวิเคราะห์

1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สูตร

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s^2} \right]$$

เมื่อ	α	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น
	k	แทน	จำนวนข้อของเครื่องมือวัด

S_i^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
S_L^2	แทน	ความแปรปรวนของเครื่องมือทั้งฉบับ

2. สถิติพื้นฐาน

2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.2 มัชฌิมเลขคณิตหรือค่าเฉลี่ย (Arithmetic Mean) โดยใช้สูตร

$$\bar{X} = \frac{\sum x}{N}$$

เมื่อ	\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
	$\sum x$	แทน	ผลรวมของข้อมูลหรือคะแนน
	N	แทน	จำนวนข้อมูล

2.3 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้สูตร

$$S.D. = \sqrt{\frac{N\sum x^2 - (\sum x)^2}{N(N-1)}}$$

เมื่อ	S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
	$\sum x^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง
	$(\sum x)^2$	แทน	ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง
	N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นอิสระกัน (Independent Sample)

ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครู
 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยการวิเคราะห์ด้วยค่า t-test Independent กำหนดค่าสถิติ
 ที่ระดับนัยสำคัญ 0.5 โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 322)

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

เมื่อ	\bar{X}_1	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	\bar{X}_2	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

s_1^2	แทน	ค่าแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
s_2^2	แทน	ค่าแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
n_1	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 1
n_2	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่างที่ 2

3.2 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way Analysis of Variance)

ในการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One Way Analysis of Variance) หรือ F-test โดยใช้สูตรดังนี้ (ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. 2542 : 328)

$$F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ	F	แทน	ค่าการแจกแจงของ F
	MS_b	แทน	ความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	MS_w	แทน	ความแปรปรวนภายในกลุ่ม

3.3 เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ.05 แล้วจะใช้วิธีการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ตามวิธีการของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method) โดยใช้สูตร

$$CV_d = \sqrt{(K - 1)(F^*)(MS_{Within})(2 / n)}$$

เมื่อ	K	แทน	จำนวนกลุ่มในกลุ่มตัวอย่าง
	F^*	แทน	ค่า F ที่เปิดจากตาราง (Critical Value)
	MS_{Within}	แทน	ค่า Mean square within group ที่คำนวณไว้แล้ว ในการวิเคราะห์ความแปรปรวน
	n	แทน	จำนวนตัวอย่างทั้งหมด

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย ได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลงานครั้งนี้ กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการสร้างข้อมูล ดังนี้

N	แทน	จำนวนครูใน โรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t - distribution
F	แทน	การวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว ANOVA (One Way Analysis of Variance)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือคอมพิวเตอร์ โปรแกรม SPSS for Windows วิเคราะห์หาค่าสถิติของข้อมูล โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในรูปของตารางแบ่งเป็น 8 ตอนคือ

ตอนที่ 1 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 3 ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 6 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน

ตอนที่ 7 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 8 ศึกษาข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด (Open Form) เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ต่อไปนี้เป็นรายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน

ตอนที่ 1 รายละเอียดของผู้ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์จะเป็นรายละเอียดเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 จำนวนและร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะของตัวแปร	จำนวน	ร้อยละ
กลุ่มตัวอย่าง	716	100.00
1. ระดับของโรงเรียน		
1.1 ระดับประถมศึกษา	561	78.40
1.2 ระดับมัธยมศึกษา	155	21.60
2. ประสบการณ์ในการทำงาน		
2.1 ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี	135	18.90
2.2 ประสบการณ์ 10 – 15 ปี	137	19.10
2.3 ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป	444	62.00

จากตาราง 3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน 716 คน เมื่อจำแนกตามระดับของโรงเรียน พบว่าส่วนใหญ่เป็นระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 78.40) รองลงมาคือระดับมัธยมศึกษา (ร้อยละ 21.60) เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการทำงาน 15 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 62.00) รองลงมาประสบการณ์ในการทำงาน 10 – 15 ปี (ร้อยละ 19.10)

ตอนที่ 2 ศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและจำแนกตามตัวแปร ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 4 ถึงตาราง 15 ดังนี้

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
ด้านมุ่งงาน	3.43	0.67	ปานกลาง	2
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.39	0.76	ปานกลาง	3
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.45	0.71	ปานกลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.42	0.71	ปานกลาง	

จากตาราง 4 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านจะอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงมาหาต่ำจะเป็นด้านมุ่งประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.45$) รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.43$) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.39$)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน
ของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
ด้านมุงงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุงงาน	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจอย่างชัดเจน	3.50	0.83	ปานกลาง	5
2. มุงทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.51	0.89	มาก	4
3. สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเริ่มงาน หรือ โครงการใหม่	3.56	0.90	มาก	2
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและช่วยหา แนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	3.49	0.92	ปานกลาง	7
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงาน ร่วมกัน	3.60	0.96	มาก	1
15. ชี้อธิบายหลักการและระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงาน	3.55	0.85	มาก	3
16. สั่งการให้ทำงาน โดยยอมให้ผู้ได้บังคับ บัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็น ได้	3.30	0.96	ปานกลาง	12
17. สามารถพูดชักชวนโน้มน้าวผู้ได้บังคับ บัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติงาน	3.31	0.91	ปานกลาง	11
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ใน การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนด เวลา	3.41	0.88	ปานกลาง	9
19. ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลาโอกาสสถานที่และ บุคคล	3.34	0.95	ปานกลาง	10

ตาราง 5 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
28. กำหนดสายงานการบริหาร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจนและปฏิบัติ ตามที่กำหนด	3.50	0.82	ปานกลาง	5
28. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของ ผู้ได้บังคับบัญชาตามความต้องการของ ตนเอง	3.16	0.94	ปานกลาง	14
29. ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อ การบริหารโรงเรียน	3.42	0.91	ปานกลาง	8
30. ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และชี้แจงให้รับทราบ	3.28	0.87	ปานกลาง	13
เฉลี่ยรวม	3.43	0.67	ปานกลาง	

จากตาราง 5 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูใน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในด้านมุ่งงานมีการปฏิบัติอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 2, 3, 5 และ 15 อยู่ใน
ระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงาน
ร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.60$)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมบริหารงาน
ของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 1
ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
6. เข้าร่วมงานสังคมของผู้ได้บังคับบัญชา เสมอ	3.51	0.95	มาก	3
7. ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.27	0.99	ปานกลาง	11
8. ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา	3.52	1.00	มาก	2
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของครู อาจารย์ ได้ทั่วถึง	3.25	0.95	ปานกลาง	12
20. แสดงความห่วงใยและพร้อมเสมอที่จะ ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา	3.32	0.99	ปานกลาง	8
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา	3.51	0.99	มาก	3
22. กำเนียงถึงประโยชน์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.32	0.96	ปานกลาง	8
23. เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์แสดง ความคิดเห็นและเสนอแนะในการ ปฏิบัติงาน	3.39	0.98	ปานกลาง	7
32. วางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรกับ บุคลากรในโรงเรียน	3.46	0.94	ปานกลาง	5
33. ไม่ยึดมาตรฐานเดิวกันมาเป็นเกณฑ์ ในการทำงาน แต่จะพิจารณาตามความ พึงพอใจของแต่ละบุคคล	3.30	0.90	ปานกลาง	10
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ทำงาน	3.59	0.90	มาก	1

ตาราง 6 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
35. มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์	3.24	0.94	ปานกลาง	13
36. สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความ สามัคคีและมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	3.45	0.95	ปานกลาง	6
เฉลี่ยรวม	3.39	0.76	ปานกลาง	

จากตาราง 6 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในด้านมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.39$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6, 8, 21 และ 34 อยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.59$)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.39	0.89	ปานกลาง	11

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
11. บริหารงานโดยชี้คกฏระเบียบ แต่อาจ ยืดหยุ่นในบางครั้ง แล้วแต่สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม	3.35	0.88	มาก	3
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับ มอบหมายให้ผู้ใช้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.47	0.92	ปานกลาง	7
13. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรับปรุง วิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน	3.35	0.91	มาก	3
14. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการ พัฒนาหน่วยงาน	3.47	0.94	ปานกลาง	7
24. มอบหมายงานให้ผู้ใช้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและ ความถนัด	3.51	0.86	มาก	5
25. เปิดโอกาสให้ผู้ใช้บังคับบัญชามีส่วน ร่วมในการกำหนดนโยบายและ แผนงาน	3.49	0.89	ปานกลาง	6
26. การนำความคิดใหม่ๆ มาปรึกษาหารือ กับครู อาจารย์เพื่อพัฒนางาน	3.41	0.90	ปานกลาง	10
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติ งานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.62	0.84	มาก	1
37. ระดมความคิดของบุคคลในหน่วยงาน โดยชี้คหลักเหตุผลมาประกอบการ ตัดสินใจ	3.32	0.91	ปานกลาง	14

ตาราง 7 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
38. วางคนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกรงใจมากกว่าเกรงกลัว	3.34	0.92	ปานกลาง	12
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.56	0.85	มาก	2
40. จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงานโดยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน	3.32	0.87	ปานกลาง	14
41. บริหารงานโดยให้ความสำคัญทั้งผลสำเร็จของงานและผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	3.34	0.86	ปานกลาง	12
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานที่ดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาแก่สาธารณชนทั่วไป	3.42	0.91	ปานกลาง	9
เฉลี่ยรวม	3.45	0.71	ปานกลาง	

จากตาราง 7 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในด้านมุ่งประสิทธิผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11, 13, 24, 27 และ 39 อยู่ในระดับมาก โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด เป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.62$)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน
ของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
ด้านมุ่งงาน	3.45	0.65	ปานกลาง	2	3.35	0.71	ปานกลาง	2
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.42	0.75	ปานกลาง	3	3.31	0.81	ปานกลาง	3
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.47	0.69	ปานกลาง	1	3.36	0.78	ปานกลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.45	0.70	ปานกลาง		3.34	0.77	ปานกลาง	

จากตาราง 8 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูระดับ
ประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติ
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านจะอยู่ในระดับปานกลาง
เช่นเดียวกัน และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงมาหาค่า จะเป็นด้านมุ่งประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ย
สูงสุด ($\bar{X} = 3.47$) รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.45$) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.42$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านจะอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ย
จากสูงมาหาค่า จะเป็นด้านมุ่งประสิทธิผลซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.36$) รองลงมาตามลำดับคือ
ด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.35$) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.31$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน
ของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียนด้านมุ่งงานโดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
1. ชี้แจงนโยบายให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจอย่าง ชัดเจน	3.52	0.82	มาก	6	3.43	0.88	ปานกลาง	5
2. มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของ โรงเรียนโดยไม่เห็นแก่ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.55	0.86	มาก	4	3.53	0.96	ปานกลาง	8
3. สนับสนุนให้ ผู้ได้บังคับบัญชา ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่	3.59	0.87	มาก	2	3.46	0.98	ปานกลาง	3
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและ ช่วยเหลือแนวทางแก้ไขเมื่อเกิด ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.49	0.92	ปานกลาง	7	3.48	0.95	ปานกลาง	2
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ ทำงานร่วมกัน	3.65	0.94	มาก	1	3.45	1.05	ปานกลาง	4
15. ชี้อธิบายหลักการและระเบียบ วินัยในการปฏิบัติงาน	3.57	0.83	มาก	3	3.51	0.94	มาก	1
16. สั่งการให้ทำงาน โดยยอมให้ ผู้ได้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือ แสดงความคิดเห็นได้	3.32	0.95	ปานกลาง	12	3.26	1.02	ปานกลาง	11
17. สามารถพูดชักจูง โน้มน้าว ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตั้งใจ ปฏิบัติงาน	3.34	0.88	ปานกลาง	11	3.23	1.02	ปานกลาง	12
18. ควบคุม กำกับติดตามครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกำหนดเวลา	3.42	0.86	ปานกลาง	9	3.37	0.95	ปานกลาง	7
19. ใช้อธิบายค่าในการพูดได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา โอกาสสถานที่และบุคคล	3.35	0.93	ปานกลาง	10	3.33	1.02	ปานกลาง	9

ตาราง 9 (ต่อ)

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
28. กำหนดสายงานการบริหาร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติตามที่กำหนด	3.53	0.79	มาก	5	3.42	0.91	ปานกลาง	6
29. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามความต้องการของตนเอง	3.16	0.91	ปานกลาง	14	3.17	1.02	ปานกลาง	14
30. ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน	3.46	0.86	ปานกลาง	8	3.30	0.84	ปานกลาง	10
31. ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทุกฝ่ายและชี้แจงให้รับทราบ	3.30	0.84	ปานกลาง	13	3.21	0.97	ปานกลาง	13
เฉลี่ยรวม	3.45	0.65	ปานกลาง		3.35	0.71	ปานกลาง	

จากตาราง 9 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูระดับ
ประถมศึกษาในโรงเรียน ตั้งกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งงาน
โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 1, 2, 3,
5, 15 และ 28 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลางโดย ข้อ 5
ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.65$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.35$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อ 15 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่
ในระดับปานกลาง โดยข้อ 15 ชี้อธิอหลักการและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด
เป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.51$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน
ของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
จำแนกตามระดับของโรงเรียนด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
6. เข้าร่วมงานสังคมของ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	3.51	0.93	มาก	3	3.50	1.02	ปานกลาง	2
7. ยกย่องชมเชยและให้ กำลังใจผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	3.28	0.99	ปานกลาง	12	3.21	0.99	ปานกลาง	11
8. ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้ บังคับบัญชา	3.53	0.97	มาก	2	3.46	1.12	ปานกลาง	3
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพ ของครู อาจารย์ได้ทั่วถึง	3.27	0.92	ปานกลาง	13	3.21	1.06	ปานกลาง	11
20. แสดงความห่วงใยและ พร้อมเสมอที่จะช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.34	0.97	ปานกลาง	8	3.25	1.08	ปานกลาง	8
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าพบได้ตลอดเวลา	3.51	0.97	มาก	3	3.52	1.07	มาก	1
22. คำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.34	0.94	ปานกลาง	8	3.25	1.02	ปานกลาง	8
23. เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ แสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.42	0.95	ปานกลาง	7	3.30	1.07	ปานกลาง	6
32. วางตัวได้เหมาะสมและ เป็นมิตรกับบุคลากรใน โรงเรียน	3.48	0.90	ปานกลาง	6	3.37	1.08	ปานกลาง	5
33. ไม่ยึดมาตรฐานเดียวกันมา เป็นเกณฑ์ในการทำงาน แต่จะ พิจารณาตาม ความพึงพอใจของแต่ละ บุคคล	3.31	0.87	ปานกลาง	10	3.26	0.94	ปานกลาง	7
34. เปิดโอกาสให้ทุกคน มีส่วนร่วมใน การทำงาน	3.64	0.87	มาก	1	3.40	0.96	ปานกลาง	4

ตาราง 10 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
35. มีเวลาที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของครูอาจารย์	3.29	0.92	ปานกลาง	11	3.06	1.00	ปานกลาง	13
36. สนับสนุนให้ครู อาจารย์ มีความสามัคคีและมี สัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.51	0.91	มาก	3	3.23	1.06	ปานกลาง	10
เฉลี่ยรวม	3.42	0.75	ปานกลาง		3.35	0.71	ปานกลาง	

จากตาราง 10 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6, 8, 21, 34 และ 36 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.64$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 21 มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 21 เป็นคนเปิดเผยจริงใจและให้ผู้ใช้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.52$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน
ของผู้บริหาร ตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์
เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.39	0.87	ปานกลาง	11	3.39	0.98	ปานกลาง	6
11. บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้ง แล้วแต่สถานการณ์และ สภาพแวดล้อม	3.57	0.86	มาก	3	3.41	0.96	ปานกลาง	4
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ ได้มอบหมายให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.49	0.90	ปานกลาง	8	3.39	0.98	ปานกลาง	6
13. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อ ประสิทธิผลของงาน	3.57	0.87	มาก	3	3.40	1.04	ปานกลาง	5
14. แสวงหาและใช้ข้อมูล ข่าวสาร ในการพัฒนาหน่วยงาน	3.51	0.91	มาก	7	3.34	1.05	ปานกลาง	10
24. มอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ความรู้ ความสามารถและ ความถนัด	3.54	0.83	มาก	5	3.43	0.97	ปานกลาง	3
25. เปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมใน การกำหนดนโยบายและ แผนงาน	3.54	0.85	มาก	5	3.33	1.00	ปานกลาง	11
26. การนำความคิดใหม่ ๆ มา ปรึกษานานหรือกับ ครู อาจารย์ เพื่อพัฒนางาน	3.42	0.87	ปานกลาง	10	3.37	1.01	ปานกลาง	9
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.64	0.82	มาก	1	3.53	0.91	มาก	1

ตาราง 11 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
37. ระดมความคิดของบุคคลใน หน่วยงาน โดยชี้คหลักเหตุผล มาประกอบการตัดสินใจ	3.34	0.88	ปานกลาง	15	3.25	1.02	ปานกลาง	13
38. วางคนให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่าเกรง กลัว	3.36	0.90	ปานกลาง	13	3.26	0.97	ปานกลาง	12
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติ งานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.58	0.83	มาก	2	3.51	0.92	มาก	2
40. จัดกิจกรรมส่งเสริมความ สามารถของผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับศักยภาพของ แต่ละคน	3.35	0.83	ปานกลาง	14	3.23	1.00	ปานกลาง	14
41. บริหารงานโดยให้ความสำคัญ ทั้งผลสำเร็จของงานและ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	3.37	0.84	ปานกลาง	12	3.63	0.93	ปานกลาง	14
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานที่ ดีเด่นของผู้บังคับบัญชาแก่ สาธารณชนทั่วไป	3.43	0.89	ปานกลาง	9	3.39	0.96	ปานกลาง	6
เฉลี่ยรวม	3.47	0.69	ปานกลาง		3.35	0.71	ปานกลาง	

จากตาราง 11 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนระของครูระดับ
ประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่ง
ประสิทธิผล โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ข้อ 11, 13, 14, 24, 25, 27 และ 39 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ใน
ระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการ
ปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.64$)
เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.36$)
เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 27 และ 39 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ

อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.53$)

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนคำถาม ประสพการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสพการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสพการณ์ 10 - 15 ปี				ประสพการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
ด้านมุ่งงาน	3.40	0.70	ปาน กลาง	3	3.51	0.65	มาก	2	3.41	0.66	ปาน กลาง	2
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.42	0.74	ปาน กลาง	2	3.52	0.78	มาก	1	3.35	0.77	ปาน กลาง	3
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.46	0.72	ปาน กลาง	1	3.50	0.72	ปาน กลาง	3	3.43	0.70	ปาน กลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.43	0.72	ปาน กลาง		3.51	0.72	มาก		3.40	0.71	ปาน กลาง	

จากตาราง 12 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูที่มีประสพการณ์ต่ำกว่า 10 ปีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกัน โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.46$)

เมื่อพิจารณาคูที่มีประสพการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านมุ่งประสิทธิผลมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก โดยด้านมุ่งสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.52$)

เมื่อพิจารณาคูที่มีประสพการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.43$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน
ของผู้บริหารงานตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุงงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุงงาน	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
1. ชี้แจงนโยบายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอย่างชัดเจน	3.42	0.88	ปาน กลาง	8	3.55	0.79	มาก	6	3.51	0.83	มาก	4
2. มุงทำงานเพื่อ เป้าหมายของ โรงเรียนโดยไม่เห็น แก่บุคคลใดบุคคล หนึ่ง	3.53	0.84	มาก	2	3.52	0.87	มาก	8	3.50	0.91	ปาน กลาง	5
3. สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่	3.60	0.99	มาก	1	3.57	0.82	มาก	4	3.55	0.89	มาก	2
4. เต็มใจให้คำปรึกษา หรือและช่วยหา แนวทางแก้ไขเมื่อ เกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	3.47	0.94	ปาน กลาง	5	3.61	0.92	มาก	2	3.45	0.92	ปาน กลาง	7
5. ส่งเสริมให้ ครู อาจารย์ได้ทำงาน ร่วมกัน	3.53	1.03	มาก	2	3.60	0.96	มาก	3	3.63	0.95	มาก	1
15. ยึดถือหลักการและ ระเบียบวินัยใน การปฏิบัติงาน	3.53	0.82	มาก	2	3.62	0.87	มาก	1	3.54	0.83	มาก	3
16. สั่งการให้ทำงาน โดยยอมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ขัดแย้งหรือ แสดง ความคัดค้านได้	3.30	0.90	ปาน กลาง	12	3.47	0.87	ปาน กลาง	10	3.25	0.97	ปาน กลาง	12
17. สามารถพูดชักจูง โน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ตั้งใจปฏิบัติงาน	3.34	0.90	ปาน กลาง	11	3.41	0.94	ปาน กลาง	13	3.27	0.91	ปาน กลาง	11

ตาราง 13 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุงงาน	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
18. ความคุ้มค่ากับ ติดตามครู อาจารย์ในการ ปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกำหนด เวลา	3.47	0.87	ปาน กลาง	5	3.49	0.86	ปาน กลาง	9	3.37	0.89	ปาน กลาง	9
19. ใช้อ้อยค่าในการพูด ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา โอกาสสถานที่และ บุคคล	3.35	0.88	ปาน กลาง	10	3.45	0.95	ปาน กลาง	12	3.31	0.97	ปาน กลาง	10
28. กำหนดสายงานการ บริหารของโรงเรียน ไว้อย่างชัดเจนและ ปฏิบัติตามที่กำหนด	3.44	0.93	ปาน กลาง	7	3.56	0.79	มาก	5	3.50	0.79	ปาน กลาง	5
29. มีการสัมปเปลี่ยน ตำแหน่ง หน้าที่ของ ผู้ได้บังคับบัญชา ตามความต้องการ ของตนเอง	3.05	0.95	ปาน กลาง	14	3.26	0.99	ปาน กลาง	14	3.17	0.91	ปาน กลาง	14
30. ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน	3.40	0.94	ปาน กลาง	9	3.53	0.92	มาก	7	3.39	0.90	ปาน กลาง	8
31. ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ทุกฝ่ายและชี้แจง ให้รับทราบ	3.22	0.94	ปาน กลาง	13	3.46	0.87	ปาน กลาง	11	3.24	0.84	ปาน กลาง	13
เฉลี่ยรวม	3.40	0.70	ปาน กลาง		3.51	0.65	มาก		3.40	0.71	ปาน กลาง	

จากตาราง 13 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งงานโดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 2, 3, 5 และ 15 มีการปฏิบัติในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 3 สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเริ่มงานหรือ โครงการใหม่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.60$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.51$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 16, 17, 18, 19, 29 และ 31 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมากโดยข้อ 15 ยึดถือหลักการและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.62$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 1, 3, 5 และ 15 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.63$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
6. เข้าร่วมงานสังคม ของผู้ได้บังคับ บัญชาเสมอ	3.40	0.95	ปาน กลาง	5	3.58	1.03	มาก	4	3.49	0.92	ปาน กลาง	2
7. ยกย่องชมเชยและ ให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา เสมอ	3.32	0.97	ปาน กลาง	10	3.41	1.03	ปาน กลาง	13	3.21	0.98	ปาน กลาง	11

ตาราง 14 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 – 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
8. ให้ความเป็นกันเอง กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.50	0.98	ปาน กลาง	4	3.69	0.97	มาก	2	3.47	1.02	ปาน กลาง	3
9. ดูแลเอาใจใส่ สวัสดิภาพของครู อาจารย์ได้ทั่วถึง	3.33	0.90	ปาน กลาง	9	3.45	0.97	ปาน กลาง	8	3.17	0.95	ปาน กลาง	13
20. แสดงความห่วงใย และพร้อมเสมอ ที่จะช่วยเหลือ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.41	0.96	ปาน กลาง	8	3.44	0.98	ปาน กลาง	9	3.25	1.01	ปาน กลาง	10
21. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และ ใฝ่ผู้ใฝ่ บังคับบัญชาเข้าพบ ได้ตลอดเวลา	3.54	0.97	มาก	3	3.60	0.97	มาก	3	3.47	1.01	ปาน กลาง	3
22. คำนึงถึงประโยชน์ ของ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.32	0.97	ปาน กลาง	10	3.42	0.94	ปาน กลาง	11	3.29	0.96	ปาน กลาง	8
23. เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์แสดงความ คิดเห็นและ เสนอแนะในการ ปฏิบัติงาน	3.44	0.92	ปาน กลาง	6	3.53	1.01	มาก	7	3.34	0.98	ปาน กลาง	7
32. วางตัวได้เหมาะสม และเป็นมิตรกับ บุคลากรใน โรงเรียน	3.44	0.93	ปาน กลาง	6	3.55	0.94	มาก	5	3.44	0.94	ปาน กลาง	5

ตาราง 14 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
33. ไม่ยึดมาตรฐาน เดียวกันมาเป็น เกณฑ์ในการ ทำงานแต่จะ พิจารณาตามความ พึงพอใจของแต่ละ บุคคล	3.22	0.88	ปาน กลาง	13	3.43	0.89	ปาน กลาง	10	3.29	0.90	ปาน กลาง	8
34. เปิดโอกาสให้ ทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงาน	3.62	0.92	มาก	1	3.72	0.93	มาก	1	3.54	0.88	มาก	1
35. มีเวลาที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของ ครู อาจารย์	3.26	0.95	ปาน กลาง	12	3.42	0.96	ปาน กลาง	11	3.18	0.92	ปาน กลาง	12
36. สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความ สามัคคีและมี สัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน	3.56	0.94	มาก	2	3.54	0.95	มาก	6	3.39	0.95	ปาน กลาง	6
เฉลี่ยรวม	3.42	0.74	ปาน กลาง		3.52	0.78	มาก		3.35	0.77	ปาน กลาง	

จากตาราง 14 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 21, 34 และ 36 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.62$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 7, 9, 20, 22, 33 และ 35 มีการปฏิบัติ

ตาราง 15 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
14. แสวงหาและใช้ ข้อมูลข่าวสารใน การพัฒนาหน่วย งาน	3.48	0.96	ปาน กลาง	7	3.50	0.98	ปาน กลาง	7	3.46	0.93	ปาน กลาง	6
24. มอบหมายงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและ ความอ่อนด	3.51	0.92	มาก	5	3.52	0.83	มาก	6	3.51	0.85	มาก	4
25. เปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย และแผนงาน	3.47	0.93	ปาน กลาง	8	3.58	0.87	มาก	2	3.48	0.88	ปาน กลาง	6
26. การนำความคิด ใหม่ ๆ มาปรึกษา หารือกับครู อาจารย์เพื่อพัฒนา งาน	3.46	0.90	ปาน กลาง	9	3.50	0.89	ปาน กลาง	7	3.37	0.91	ปาน กลาง	10
27. สนับสนุนให้นำ เครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงานเพื่อให้ งานมี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล	3.55	0.90	มาก	3	3.67	0.85	มาก	1	3.62	0.82	มาก	1
37. จะลดความ คิดของ บุคคลใน หน่วยงานโดยยึด หลักเหตุผลมา ประกอบการ ตัดสินใจ	3.43	0.90	ปาน กลาง	10	3.45	0.92	ปาน กลาง	12	3.25	0.90	ปาน กลาง	15

ตาราง 15 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
38. วางคนให้ ผู้ได้บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่า เกรงกลัว	3.38	0.90	ปาน กลาง	13	3.37	1.05	ปาน กลาง	15	3.32	0.88	ปาน กลาง	13
39. ส่งเสริมให้ ครู อาจารย์ ปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบ แบบแผน	3.57	0.84	มาก	2	3.55	0.94	มาก	4	3.56	0.83	มาก	2
40. จัดกิจกรรม ส่งเสริมความ สามารของ ผู้ร่วมงานโดย วิธีการที่ หลากหลายและ เหมาะสมกับ สภาพของแต่ละ คน	3.31	0.85	ปาน กลาง	14	3.46	0.87	ปาน กลาง	11	3.29	0.87	ปาน กลาง	14
41. บริหารงานโดยให้ ความสำคัญถึงผล สำเร็จของงานและ ผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป	3.30	0.84	ปาน กลาง	15	3.41	0.85	ปาน กลาง	14	3.33	0.87	ปาน กลาง	12
42. สนับสนุนให้ เผยแพร่ผลงานที่ดี เด่นของ ผู้ได้บังคับบัญชา แก่สาธารณชน ทั่วไป	3.39	0.92	ปาน กลาง	12	3.47	0.96	ปาน กลาง	10	3.41	0.89	ปาน กลาง	9
เฉลี่ยรวม	3.46	0.72	ปาน กลาง		3.50	0.72	ปาน กลาง		3.43	0.70	ปาน กลาง	

จากตาราง 15 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนนะของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปีในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 12, 13, 24, 27 และ 39 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 13 สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.36$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11, 13, 24, 25, 27 และ 39 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.67$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.34$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11, 13, 24, 27 และ 39 มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.62$)

ตอนที่ 3 ศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและจำแนกตามตัวแปร ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 16 ถึง ตาราง 27 ดังนี้

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
ด้านมุ่งงาน	3.44	0.68	ปานกลาง	2
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.42	0.74	ปานกลาง	3
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.46	0.68	ปานกลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.44	0.68	ปานกลาง	

จากตาราง 16 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน เมื่อเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงมาหาค่าจะเป็นด้านมุ่งประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.44$) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.42$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งงานโดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจอย่างชัดเจน	3.48	0.79	ปานกลาง	6
2. มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.46	0.89	ปานกลาง	7
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาริเริ่มงาน หรือโครงการใหม่	3.53	0.87	สูง	3
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและช่วยหา แนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	3.50	0.88	ปานกลาง	5
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงาน ร่วมกัน	3.59	0.92	สูง	1
15. ชี้อธิยหลักการและระเบียบวินัยในการ ปฏิบัติงาน	3.58	1.82	สูง	2
16. สั่งการให้ทำงานโดยยอมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดง ความคิดเห็นได้	3.34	0.89	ปานกลาง	11
17. สามารถพูดชักจูง โน้มน้าวผู้ใต้บังคับ บัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติงาน	3.34	0.87	ปานกลาง	11
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ใน การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนด เวลา	3.42	0.81	ปานกลาง	8
19. ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลาโอกาสสถานที่และ บุคคล	3.40	0.88	ปานกลาง	10

ตาราง 17 (ต่อ)

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
28. กำหนดสายงานการบริหารของโรงเรียน ไว้อย่างชัดเจนและปฏิบัติตามที่กำหนด	3.52	0.79	สูง	4
29. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของผู้ได้ บังคับบัญชาตามความต้องการของ ตนเอง	3.23	0.85	ปานกลาง	14
30. ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการ บริหารโรงเรียน	3.42	0.87	ปานกลาง	8
31. ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่าย และชี้แจงให้รับทราบ	3.32	0.84	ปานกลาง	13
เฉลี่ยรวม	3.44	0.68	ปานกลาง	

จากตาราง 17 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามุรริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งงาน โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่ 3, 5, 15 และ 28 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ
อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็น
อันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.59$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและ
รายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
6. เข้าร่วมงานสังคมของผู้ได้บังคับบัญชา เสมอ	3.52	0.90	สูง	3
7. ขกย่องชมเชยและให้กำลังใจผู้ได้บังคับ บัญชาอยู่เสมอ	3.35	0.96	ปานกลาง	10
8. ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา	3.56	0.92	สูง	2
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของครู อาจารย์ ได้ทั่วถึง	3.34	0.92	ปานกลาง	11
20. แสดงความห่วงใยและพร้อมเสมอที่จะ ช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา	3.37	0.96	ปานกลาง	8
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ผู้ได้บังคับ บัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา	3.49	0.94	ปานกลาง	4
22. คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ได้บังคับบัญชา	3.37	0.93	ปานกลาง	8
23. เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์แสดงความคิด เห็นและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.40	0.91	ปานกลาง	7
32. วางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรกับ บุคลากรในโรงเรียน	3.46	0.90	ปานกลาง	6
33. ไม่มีคณาจารย์เดียวกันมาเป็นเกณฑ์ใน การทำงาน แต่จะพิจารณาตามความ พึงพอใจของแต่ละบุคคล	3.26	0.89	ปานกลาง	13
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ทำงาน	3.59	0.83	สูง	1
35. มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์	3.34	0.89	ปานกลาง	11

ตาราง 18 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
36. สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความสามัคคี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.47	0.90	ปานกลาง	5
เฉลี่ยรวม	3.42	0.74	ปานกลาง	

จากตาราง 18 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งสัมพันธ์ มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6, 8 และ 34 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.59$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ ที่เหมาะสม	3.41	0.84	ปานกลาง	12
11. บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจ ยืดหยุ่นในบางครั้ง แล้วแต่สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม	3.50	0.81	ปานกลาง	4

ตาราง 19 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.47	0.87	ปานกลาง	7
13. สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน	3.54	0.85	สูง	3
14. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหน่วยงาน	3.48	0.86	ปานกลาง	6
24. มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและความถนัด	3.49	0.84	ปานกลาง	5
25. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน	3.45	0.85	ปานกลาง	9
26. การนำความคิดใหม่ ๆ มาปรึกษาหารือกับครู อาจารย์เพื่อพัฒนางาน	3.44	0.86	ปานกลาง	10
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.60	0.81	สูง	1
37. ระดมความคิดของบุคคลในหน่วยงานโดยยึดหลักเหตุผลมาประกอบการตัดสินใจ	3.37	0.89	ปานกลาง	14
38. วางคนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกรงใจมากกว่าเกรงกลัว	3.37	0.88	ปานกลาง	14
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.55	0.82	สูง	2

ตาราง 19 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับที่
40. จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของ ผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่หลากหลายและ เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน	3.38	0.84	ปานกลาง	13
41. บริหารงานโดยให้ความสำคัญทั้งผล สำเร็จของงานและผู้ปฏิบัติงานควบคู่ กันไป	3.42	0.83	ปานกลาง	11
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานที่ดีเด่นของ ผู้ใต้บังคับบัญชาแก่สาธารณชนทั่วไป	3.46	0.89	ปานกลาง	8
เฉลี่ยรวม	3.46	0.68	ปานกลาง	

จากตาราง 19 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามุรวิรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13, 27 และ 39 อยู่ในระดับสูง
ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1
($\bar{X} = 3.60$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
ด้านมุ่งงาน	3.45	0.67	ปานกลาง	2	3.38	0.70	ปานกลาง	2
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.43	0.73	ปานกลาง	3	3.39	0.81	ปานกลาง	3
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.47	0.67	ปานกลาง	1	3.44	0.74	ปานกลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.45	0.67	ปานกลาง		3.40	0.73	ปานกลาง	

จากตาราง 20 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับ
ปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อ
เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงมาหาค่าจะเป็นด้านมุ่งประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.47$)
รองลงมาตามลำดับ คือด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.45$) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.43$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน และเมื่อเรียงลำดับ
ค่าเฉลี่ยจากสูงมาหาค่าจะเป็นด้านมุ่งประสิทธิผล ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมา
ตามลำดับคือด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.39$) และด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.38$)

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามระดับของโรงเรียน
ด้านปฏิบัติงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	3.48	0.75	ปานกลาง	7	3.45	0.93	ปานกลาง	5
2. มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.51	0.86	สูง	5	3.28	1.00	ปานกลาง	10
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาริเริ่มงานหรือโครงการใหม่	3.53	0.83	สูง	4	3.52	1.01	สูง	1
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและช่วยเหลือแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.51	0.87	สูง	5	3.50	0.92	ปานกลาง	2
5. ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน	3.61	0.89	สูง	1	3.50	1.02	ปานกลาง	2
15. ยึดถือหลักการและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	3.60	2.00	สูง	2	3.50	0.89	ปานกลาง	2
16. สั่งการให้ทำงานโดยขอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็นได้	3.34	0.87	ปานกลาง	13	3.33	0.97	ปานกลาง	9

ตาราง 21 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
17. สามารถพูดชักชวน โน้มน้าวผู้ใต้ บังคับบัญชาให้ ตั้งใจปฏิบัติงาน	3.35	0.84	ปานกลาง	11	3.28	0.98	ปานกลาง	10
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ ในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกำหนด เวลา	3.42	0.80	ปานกลาง	9	3.39	0.86	ปานกลาง	8
19. ใช้ข้อความในการพูด ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา โอกาสสถานที่และ บุคคล	3.38	0.88	ปานกลาง	10	3.45	0.91	ปานกลาง	5
28. กำหนดสายงาน การบริหารของ โรงเรียนไว้อย่าง ชัดเจนและปฏิบัติ ตามที่กำหนด	3.55	0.76	สูง	3	3.41	0.89	ปานกลาง	7
29. มีการสับเปลี่ยน ตำแหน่งหน้าที่ ของผู้ใต้บังคับ บัญชาตามความ ต้องการของตนเอง	3.25	0.82	ปานกลาง	14	3.19	0.95	ปานกลาง	14
30. ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน	3.46	0.81	ปานกลาง	8	3.26	1.03	ปานกลาง	12

ตาราง 21 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความหมาย	อันดับ ที่
31. ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ทุกฝ่ายและชี้แจง ให้รับทราบ	3.35	0.81	ปานกลาง	11	3.21	0.94	ปานกลาง	13
เฉลี่ยรวม	3.45	0.67	ปานกลาง		3.38	0.70	ปานกลาง	

จากตาราง 21 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งงาน โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.45$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 2, 3, 4, 5, 15 และ 28 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.61$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.38$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 3 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 3 สนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชาเริ่มงานหรือโครงการใหญ่ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.53$)

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
6. เข้าร่วมงานสังคมของผู้ได้บังคับบัญชา เสมอ	3.53	0.86	สูง	3	3.48	1.05	ปานกลาง	4
7. ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.53	0.95	ปานกลาง	12	3.32	1.01	ปานกลาง	10
8. ให้ความเป็นกันเองกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	0.89	สูง	2	3.59	1.05	สูง	1
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของครู อาจารย์ได้ทั่วถึง	3.36	0.88	ปานกลาง	9	3.28	1.06	ปานกลาง	11
20. แสดงความห่วงใยและพร้อมเสมอ ที่จะช่วยเหลือผู้ได้บังคับบัญชา	3.37	0.94	ปานกลาง	8	3.37	1.03	ปานกลาง	7
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจและให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา	3.48	0.92	ปานกลาง	5	3.50	1.02	ปานกลาง	3
22. คำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.36	0.92	ปานกลาง	9	3.37	0.99	ปานกลาง	7
23. เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ แสดง ความคิดเห็นและเสนอแนะในการ ปฏิบัติงาน	3.42	0.88	ปานกลาง	7	3.35	1.03	ปานกลาง	9
32. วางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรกับ บุคลากรในโรงเรียน	3.48	0.87	ปานกลาง	5	3.38	1.01	ปานกลาง	6
33. ไม่มีมาตรฐานเดียวกันมาเป็น เกณฑ์ในการทำงาน แต่จะพิจารณา ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคล	3.27	0.85	ปานกลาง	13	3.19	1.02	ปานกลาง	13
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมใน การทำงาน	3.60	0.81	สูง	1	3.56	0.90	สูง	2
35. มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็นของ ครู อาจารย์	3.36	0.87	ปานกลาง	9	3.25	0.97	ปานกลาง	12

ตาราง 22 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
36. สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความ สามัคคีและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.49	0.87	ปานกลาง	4	3.41	0.98	ปานกลาง	5
เฉลี่ยรวม	3.43	0.73	ปานกลาง		3.39	0.81	ปานกลาง	

จากตาราง 22 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีขวัญในการ
ปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6, 8 และ 34
อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม
ในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.60$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
($\bar{X} = 3.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 8 และ 34 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับ
ปานกลาง โดยข้อ 8 ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1
($\bar{X} = 3.55$)

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารั้วมัธยม เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.41	0.82	ปานกลาง	11	3.39	0.91	ปานกลาง	12
11. บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจ ยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม	3.51	0.79	สูง	4	3.46	0.88	ปานกลาง	5
12. ร่วมรับคิดชอบในงานที่ได้ มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.48	0.84	ปานกลาง	8	3.43	0.98	ปานกลาง	9
13. สนับสนุนผู้ใต้ บังคับบัญชาได้ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อ ประสิทธิผลของงาน	3.54	0.82	ปานกลาง	3	3.52	0.95	สูง	3
14. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารใน การพัฒนาหน่วยงาน	3.49	0.84	ปานกลาง	7	3.46	0.94	ปานกลาง	5
24. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและ ความถนัด	3.50	0.80	ปานกลาง	5	3.46	0.98	ปานกลาง	5
25. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการกำหนดคน โอบาย และแผนงาน	3.50	0.80	ปานกลาง	5	3.30	1.00	ปานกลาง	15
26. การนำความคิดใหม่ๆ มาปรึกษา หารือกับครู อาจารย์เพื่อพัฒนางาน	3.47	0.83	ปานกลาง	9	3.33	0.97	ปานกลาง	14
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบ แบบแผน	3.55	0.80	สูง	2	3.54	0.92	สูง	2
40. จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของ ผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่หลากหลาย และเหมาะสมกับ ศักยภาพของแต่ละ คน	3.37	0.81	ปานกลาง	13	3.41	0.94	ปานกลาง	10
41. บริหารงานโดยให้ ความสำคัญทั้ง ผล สั้นรีของงานและผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป	3.41	0.80	ปานกลาง	11	3.46	0.93	ปานกลาง	5

ตาราง 23 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน							
	ระดับประถมศึกษา				ระดับมัธยมศึกษา			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานที่ดีเด่น ของผู้ได้บังคับบัญชาและ สาธารณชนทั่วไป	3.43	0.86	ปานกลาง	10	3.58	0.97	สูง	1
เฉลี่ยรวม	3.47	0.67	ปานกลาง		3.44	0.74	ปานกลาง	

จากตาราง 23 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.47$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11, 27 และ 39 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.63$)

เมื่อพิจารณาระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13, 39 และ 42 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 42 สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานที่ดีเด่นของผู้ได้บังคับบัญชาแก่สาธารณชนทั่วไป มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.58$)

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์
โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
ด้านมุ่งงาน	3.41	0.69	ปาน กลาง	2	3.48	0.64	ปาน กลาง	3	3.43	0.67	ปาน กลาง	2
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.41	0.74	ปาน กลาง	2	3.50	0.73	ปาน กลาง	1	3.40	0.75	ปาน กลาง	3
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.44	0.71	ปาน กลาง	1	3.50	0.69	ปาน กลาง	1	3.46	0.67	ปาน กลาง	1
เฉลี่ยรวม	3.42	0.69	ปาน กลาง		3.50	0.67	ปาน กลาง		3.43	0.68	ปาน กลาง	

จากตาราง 24 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงาน
อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง
เช่นเดียวกัน โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.44$) รองลงมาตามลำดับคือ
ด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.41$) และด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.41$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน
โดยด้านมุ่งประสิทธิผลและด้านมุ่งสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.50$) รองลงมาตามลำดับคือ
ด้านมุ่งงาน ($\bar{X} = 3.48$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ใน
ระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน
โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 3.46$) รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งงาน
($\bar{X} = 3.43$) และด้านมุ่งสัมพันธ์ ($\bar{X} = 3.40$)

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำนวนตามประสบการณ์ใน
การทำงานด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรม	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
1. ชี้แจงนโยบาย ให้ผู้ได้บังคับ บัญชาเข้าใจ อย่างชัดเจน	3.44	0.75	ปาน กลาง	8	3.52	0.86	สูง	5	3.48	0.79	ปาน กลาง	6
2. มุ่งทำงานเพื่อ เป้าหมายของ โรงเรียนโดย ไม่เห็นแก่ บุคคลใด บุคคลหนึ่ง	3.47	0.83	ปาน กลาง	6	3.42	0.92	ปาน กลาง	11	3.47	0.90	ปาน กลาง	7
3. สนับสนุนให้ ผู้ได้ บังคับบัญชา ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่	3.55	0.89	สูง	1	3.55	0.84	สูง	2	3.52	0.88	สูง	3
4. เต็มใจให้คำ ปรึกษาหรือ และช่วยเหลือ แนวทางแก้ไข เมื่อเกิดปัญหา ในการ ปฏิบัติงาน	3.45	0.85	ปาน กลาง	7	3.53	0.88	สูง	4	3.51	0.89	สูง	5
5. ส่งเสริมให้ ครู อาจารย์ ได้ทำงานร่วมกัน	3.51	0.98	สูง	3	3.59	0.83	สูง	1	3.51	0.92	สูง	1
15. ศึกษาลักษณะ และระเบียบ วิธีในการ ปฏิบัติงาน	3.55	0.85	สูง	1	3.55	0.82	สูง	2	3.59	2.22	สูง	2

ตาราง 25 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับวุฒิในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับที่
16. สั่งการให้ ทำงานโดย ยอมให้ผู้ได้ บังคับบัญชา ขัดแย้งหรือ แสดงความ คิดเห็นได้	3.33	0.94	ปาน กลาง	12	3.47	0.89	ปาน กลาง	9	3.30	0.88	ปาน กลาง	11
17. สามารถพูด ชักจูงโน้มน้าว ผู้ใต้ บังคับบัญชา ให้ตั้งใจ ปฏิบัติงาน	3.39	0.85	ปาน กลาง	11	3.40	0.89	ปาน กลาง	12	3.30	0.87	ปาน กลาง	11
18. ควบคุมกำกับ ติดตามครู อาจารย์ใน การปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตาม กำหนดเวลา	3.40	0.82	ปาน กลาง	9	3.51	0.76	สูง	7	3.39	0.82	ปาน กลาง	9
19. ใช้อัตนัยใน การพูดได้ อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับ เวลาโอกาส สถานที่และ บุคคล	3.31	0.86	ปาน กลาง	14	3.51	0.86	สูง	7	3.39	0.90	ปาน กลาง	9
28. กำหนดรายงาน การบริหารของ โรงเรียนไว้ อย่างชัดเจน และปฏิบัติ ตามที่กำหนด	3.50	0.85	ปาน กลาง	5	3.52	0.81	สูง	5	3.52	0.77	สูง	3

ตาราง 25 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ เหมาะสม	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ เหมาะสม	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ เหมาะสม	อันดับที่
29. มีการ สับเปลี่ยน ตำแหน่ง หน้าที่ของ ผู้บังคับ บัญชาตาม ความต้องการ ของ ตนเอง	3.51	0.83	สูง	3	3.39	0.87	ปาน กลาง	13	3.21	0.85	ปาน กลาง	14
30. วิจัยงาน หรือโครง การใหม่ ๆ เพื่อการ บริหาร โรงเรียน	3.40	0.89	ปาน กลาง	9	3.45	0.89	ปาน กลาง	10	3.41	0.85	ปาน กลาง	8
31. ประเมินผล การปฏิบัติ งานของทุก ฝ่ายและ ชี้แจงให้วิ ทราบ	3.33	0.88	ปาน กลาง	13	3.37	0.84	ปาน กลาง	14	3.30	0.83	ปาน กลาง	11
เฉลี่ยรวม	3.42	0.69	ปาน กลาง		3.48	0.64	ปาน กลาง		3.43	0.67	ปาน กลาง	

จากตาราง 25 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในด้านมุ่งงาน โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.42$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 3, 5, 15 และ 29 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 15 ชี้ถึงหลักและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.55$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.48$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 2, 16, 17, 29, 30 และ 31 อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับสูง โดยข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.59$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.43$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 3, 4, 5, 15 และ 28 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกันมีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.61$)

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
6. เข้าร่วมงาน สังคมของ ผู้ได้บังคับ บัญชาเสมอ	3.41	0.84	ปาน กลาง	5	3.55	0.98	สูง	4	3.53	0.90	สูง	3
7. ถกข้อบกพร่อง และให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับ บัญชาเสมอ	3.36	1.00	ปาน กลาง	10	3.42	0.98	ปาน กลาง	10	3.32	0.94	ปาน กลาง	9
8. ให้ความเป็น กันเองกับ ผู้ได้บังคับ บัญชา	3.55	0.91	สูง	1	3.65	0.89	สูง	2	3.54	0.94	สูง	2
9. ดูแลเอาใจ ใส่สวัสดิภาพ ของครู อาจารย์ได้ ทั่วถึง	3.39	0.91	ปาน กลาง	9	3.41	0.95	ปาน กลาง	12	3.31	0.91	ปาน กลาง	11

ตาราง 26 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ค่านิยมสัมพันธ	ระดับอายุในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 – 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับที่
20. แสดงความ ห่วงใยและ พร้อมเสมอ ที่จะช่วยเหลือ ผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.43	0.93	ปาน กลาง	6	3.45	0.94	ปาน กลาง	8	3.32	0.97	ปาน กลาง	9
21. เป็นคนเปิดเผย จริงใจและให้ ผู้ใต้ บังคับบัญชา เข้าพบได้ ตลอดเวลา	3.46	0.86	ปาน กลาง	4	3.58	0.92	สูง	3	3.47	0.97	ปาน กลาง	4
22. คำนึงถึง ประโยชน์ ของผู้ใต้ บังคับบัญชา	3.36	0.94	ปาน กลาง	10	3.42	0.90	ปาน กลาง	10	3.35	0.95	ปาน กลาง	8
23. เปิดโอกาส ให้ครู อาจารย์ แสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะ ในการ ปฏิบัติงาน	3.41	0.87	ปาน กลาง	8	3.52	0.88	สูง	5	3.36	0.94	ปาน กลาง	7
32. วางตัวให้ เหมาะสม และเป็นมิตร กับบุคลากร ในโรงเรียน	3.43	0.89	ปาน กลาง	6	3.50	0.92	ปาน กลาง	6	3.45	0.90	ปาน กลาง	5

ตาราง 26 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับที่
33. ไม่ยึดมาตรฐาน เดียวกันมาเป็น เกณฑ์ในการ ทำงานแต่จะ พิจารณาตาม ความพึงพอใจ ของแต่ละ บุคคล	3.16	0.90	ปาน กลาง	13	3.36	0.91	ปาน กลาง	13	3.52	0.89	ปาน กลาง	13
34. เปิดโอกาส ให้ทุกคนมี ส่วนร่วมใน การทำงาน	3.53	0.83	สูง	2	3.72	0.83	สูง	1	3.57	0.83	สูง	1
35. มีเวลาที่จะ รับฟังความ คิดเห็นของ ครู อาจารย์	3.36	0.90	ปาน กลาง	10	3.45	0.87	ปาน กลาง	8	3.30	0.90	ปาน กลาง	12
36. สนับสนุน ให้ครูอาจารย์ มีความ สามัคคีและมี สัมพันธภาพ ที่ดีต่อกัน	3.53	0.89	สูง	2	3.48	0.87	ปาน กลาง	7	3.45	0.91	ปาน กลาง	5
เฉลี่ยรวม	3.41	0.74	ปาน กลาง		3.50	0.73	ปาน กลาง		3.40	0.75	ปาน กลาง	

จากตาราง 26 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ในด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีขวัญ
ในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 8, 34 และ
36 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 8 ให้ความเป็นกันเองกับ
ผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.55$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6, 8, 21, 23 และ 34 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.72$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 6, 8 และ 34 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.57$)

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนนเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุรไรรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
10. ผู้บริหารใช้ อำนาจ หน้าที่คน สถานการณ์ ที่เหมาะสม	3.41	0.85	ปาน กลาง	11	3.39	0.83	ปาน กลาง	14	3.41	0.84	ปาน กลาง	11
11. บริหารงาน โดยยึดกฎ ระเบียบ เครื่องยึด หุ้มนโยบาย ครั้งแล้วแต่ สถานการณ์ และสภาพ แวดล้อม	3.47	0.84	ปาน กลาง	5	3.55	0.81	สูง	4	3.49	0.80	ปาน กลาง	4

ตาราง 27 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
12. ร่วมรับ คิดชอบ ในงานที่ได้ มอบหมาย ให้ผู้ได้ บังคับบัญชา ปฏิบัติ	3.47	0.90	ปาน กลาง	5	3.42	0.91	ปาน กลาง	13	3.49	0.85	ปาน กลาง	4
13. สนับสนุน ผู้ได้บังคับ บัญชาได้ ปรับปรุงวิธี การทำงาน เพื่อ ประสิทธิผล ของงาน	3.53	0.87	สูง	2	3.59	0.85	สูง	2	3.52	0.85	สูง	3
14. แสวงหาและ ใช้ข้อมูลข่าว สารในการ พัฒนาหน่วย งาน	3.44	0.88	ปาน กลาง	8	3.54	0.90	ปาน กลาง	5	3.48	0.85	ปาน กลาง	7
24. มอบหมาย งานให้ผู้ได้ บังคับบัญชา ปฏิบัติตาม ความรู้ความ สามารถและ ความถนัด	3.53	0.91	สูง	2	3.45	0.86	ปาน กลาง	11	3.49	0.81	ปาน กลาง	4
25. เกิดโอกาส ให้ผู้ได้ บังคับบัญชา มีส่วนร่วม ในการกำหนด นโยบายและ แผนงาน	3.44	0.87	ปาน กลาง	8	3.47	0.91	ปาน กลาง	10	3.45	0.83	ปาน กลาง	9

ตาราง 27 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	X	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
26. การนำความคิด ใหม่ๆ มาปรึกษา หารือกับครู อาจารย์เพื่อ พัฒนางาน	3.44	0.88	ปาน กลาง	8	3.49	0.85	ปาน กลาง	8	3.42	0.86	ปาน กลาง	10
27. สนับสนุนให้นำ เครื่องมือและ เทคโนโลยี ใหม่ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานมี ประสิทธิ-ภาพและ ประสิทธิผล	3.57	0.83	สูง	1	3.64	0.86	สูง	1	3.59	0.80	สูง	1
37. ระดมความคิดของ บุคคลใน หน่วยงาน โดยยึดหลัก เหตุผลมา ประกอบการ ตัดสินใจ	3.46	0.89	ปาน กลาง	7	3.45	0.91	ปาน กลาง	11	3.31	0.89	ปาน กลาง	15
38. วางตนให้ ผู้ ได้บังคับ บัญชาทรงใจ มากกว่าทรงกลัว	3.34	0.83	ปาน กลาง	14	3.35	1.00	ปาน กลาง	15	3.39	0.86	ปาน กลาง	13
39. ตั้งเสริมให้ ครู อาจารย์ ปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบ แบบแผน	3.50	0.86	ปาน กลาง	4	3.57	0.86	สูง	3	3.56	0.81	สูง	2

ตาราง 27 (ต่อ)

พฤติกรรม การบริหารงานของ ผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน											
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี				ประสบการณ์ 10 - 15 ปี				ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป			
	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่	\bar{X}	S.D.	ความ หมาย	อันดับ ที่
40. จัดกิจกรรม ส่งเสริมความ สามารถของ ผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่ หลากหลายและ เหมาะสมกับ ศักยภาพของ แต่ละคน	3.26	0.85	ปาน กลาง	15	3.52	0.80	ปาน กลาง	7	3.37	0.85	ปาน กลาง	14
41. บริหารงานโดยให้ ความสำคัญทั้ง ผลสำเร็จของงาน และผู้ใช้ปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป	3.36	0.83	ปาน กลาง	13	3.53	0.85	สูง	6	3.40	0.82	ปาน กลาง	12
42. สนับสนุนให้ เผยแพร่ ผลงานที่ดี เด่นของผู้ได้ บังกับปัญหา แก่สาธารณชน ทั่วไป	3.39	0.93	ปาน กลาง	12	3.48	0.92	ปาน กลาง	9	3.48	0.86	ปาน กลาง	7
เฉลี่ยรวม	3.44	0.71	ปาน กลาง		3.50	0.69	ปาน กลาง		3.46	0.67	ปาน กลาง	

จากตาราง 27 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่มีประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ในด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวม มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.44$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13 24 และ 27 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.57$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.50$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11, 13, 27, 39 และ 41 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.64$)

เมื่อพิจารณาครูที่มีประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.46$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 13, 27 และ 39 อยู่ในระดับสูง ส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง โดยข้อ 27 สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเป็นอันดับที่ 1 ($\bar{X} = 3.59$)

ตอนที่ 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนยะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 28 ถึงตาราง 31 ดังนี้

ตาราง 28 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนยะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวม และรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.45	0.65	3.35	0.71	1.553
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.42	0.72	3.31	0.81	1.599
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.47	0.69	3.36	0.78	1.694
เฉลี่ยรวม	3.45	0.70	3.34	0.77	1.656

จากตาราง 28 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามตามระดับของโรงเรียน โดยรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

ตาราง 29 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งงาน	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	3.52	0.82	3.43	0.88	1.171
2. มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.55	0.86	3.35	0.96	2.523**
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาริเริ่มงานหรือโครงการใหม่	3.59	0.87	3.46	0.98	1.602
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและช่วยหาแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.49	0.92	3.48	0.95	0.173
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน	3.65	0.94	3.45	1.05	2.243*
15. ยึดถือหลักการและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	3.57	0.83	3.51	0.94	0.715

ตาราง 29 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงงาน	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
16. สั่งการให้ทำงานโดยยอมให้ ผู้ได้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือ แสดงความคิดเห็นได้	3.32	0.95	3.26	1.02	0.657
17. สามารถพูดชักจูงโน้มน้าว ผู้ได้บังคับบัญชาให้ตั้งใจ ปฏิบัติงาน	3.34	0.88	3.23	1.02	1.342
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกำหนดเวลา	3.42	0.86	3.37	0.95	0.625
19. ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา โอกาสสถานที่และบุคคล	3.35	0.93	3.33	1.02	0.235
28. กำหนดสายงานการบริหาร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติตามที่กำหนด	3.53	0.79	3.42	0.91	1.435
29. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามความต้องการของตนเอง	3.16	0.91	3.17	1.02	0.162
30. ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน	3.46	0.86	3.30	0.84	2.395**

ตาราง 29 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงงาน	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
31. ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทุกฝ่ายและชี้แจงให้รับทราบ	3.30	0.84	3.21	0.97	1.077
เฉลี่ยรวม	3.45	0.65	3.35	0.71	1.533

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 29 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครู
ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
ด้านมุงงาน โดยรวมมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ
พบว่า ข้อ 2 มุงทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ข้อ 30
ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารงานโรงเรียน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และข้อ 5 ส่งเสริมให้ครูอาจารย์ทำงานร่วมกันมีการปฏิบัติ
แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ
ทางสถิติ

ตาราง 30 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนระของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหรด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. เข้าร่วมงานสังคมของ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	3.51	0.93	3.50	1.02	0.152
7. ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.28	0.99	3.21	0.99	0.764
8. ให้ความเป็นกันเองกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.53	0.97	3.46	1.12	0.842
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของ ครูอาจารย์ได้ทั่วถึง	3.27	0.92	3.21	1.06	0.668
20. แสดงความห่วงใยและพร้อม เสมอที่จะช่วย ผู้ได้บังคับบัญชา	3.34	0.97	3.25	1.08	1.018
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ ตลอดเวลา	3.51	0.97	3.52	1.07	0.110
22. คำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.34	0.94	3.25	1.02	1.075
23. เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ แสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.42	3.95	3.30	1.07	1.283
32. วางตัวได้เหมาะสมและเป็น มิตรกับบุคลากรใน โรงเรียน	3.48	0.90	3.37	1.08	1.298

ตาราง 30 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
33. ไม่มีมาตรฐานเดียวกันมา เป็น เกณฑ์ในการทำงานแต่จะพิจารณา ตามความพึงพอใจของแต่ละบุคคล	3.31	0.87	3.26	0.99	0.684
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วน ร่วมในการทำงาน	3.64	0.87	3.40	0.96	2.941**
35. มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็น ของครู อาจารย์	3.29	0.92	3.06	1.00	2.687**
36. สนับสนุนให้ครูอาจารย์มีความ สามัคคีและมีสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อกัน	3.51	0.91	3.23	1.06	3.257**
เฉลี่ยรวม	3.42	0.75	3.31	0.81	1.599

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 30 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูใน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณา
เป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ข้อ 35 มีเวลาที่จะรับฟัง
ความคิดเห็นของครู อาจารย์ และข้อ 36 สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความสามัคคี และมี
สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 31 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน
ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.39	0.87	3.39	0.98	-0.083
11. บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้ว แต่สถานการณ์และ สภาพแวดล้อม	3.57	0.86	3.41	0.96	2.008**
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้ มอบหมายให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.49	0.90	3.39	0.98	1.139
13. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อ ประสิทธิผลของงาน	3.57	0.87	3.40	1.04	2.075**
14. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาหน่วยงาน	3.51	0.91	3.34	1.05	2.058**
24. มอบหมายงานให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม ความรู้ความสามารถและ ความถนัด	3.54	0.83	3.43	0.97	1.334

ตาราง 31 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
25. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการกำหนด นโยบายและแผนงาน	3.54	0.84	3.33	1.00	2.632*
26. การนำความคิดใหม่ ๆ มา ปรึกษาหารือกับครู อาจารย์ เพื่อพัฒนางาน	3.42	0.87	3.37	1.01	0.544
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.64	0.82	3.53	0.91	1.496
37. ระดมความคิดของบุคคลใน หน่วยงาน โดยยึดหลักเหตุผล มาประกอบการตัดสินใจ	3.34	0.88	3.25	1.02	1.076
38. วางคนให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่าเกรงกลัว	3.36	0.90	3.26	0.97	1.249
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติ งานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.58	0.83	3.51	0.92	0.895
40. จัดกิจกรรมส่งเสริมความ สามารถของผู้ร่วมงาน โดยวิธี การที่หลากหลายและเหมาะสม กับศักยภาพของแต่ละคน	3.35	0.83	3.23	1.00	1.590
41. บริหารงาน โดยให้ความสำคัญ ทั้งผลสำเร็จของงานและ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	3.37	0.84	3.23	0.93	1.752

ตาราง 31 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติ				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงาน ที่ดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา แก่สาธารณชนทั่วไป	3.43	0.89	3.39	0.96	0.394
เฉลี่ยรวม	3.47	0.69	3.36	0.78	1.694

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 31 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 11 บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ข้อ 13 สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน ข้อ 14 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหน่วยงาน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และข้อ 25 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 5 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทักษะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 32 ถึงตาราง 35 ดังนี้

ตาราง 32 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทักษะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10-15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.40	0.70	3.51	0.65	3.41	0.66	2.350
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.42	0.74	3.52	0.78	3.35	0.77	2.556
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.46	0.72	3.50	0.72	3.43	0.70	2.870
เฉลี่ยรวม	3.43	0.72	3.51	0.72	3.40	0.71	2.742

จากตาราง 32 พบว่า พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทักษะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

ตาราง 33 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนระของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
ด้านมุงงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงงาน	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 - 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	3.42	0.88	3.55	0.79	3.51	0.84	1.372
2. มุงทำงานเพื่อเป้าหมายของ โรงเรียน โดยไม่เห็นแก่ บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.53	0.84	3.52	0.87	3.50	0.91	6.367**
3. สนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาริเริ่มงาน หรือโครงการใหม่	3.60	0.99	3.57	0.82	3.55	0.89	2.567
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและ ช่วยเหลือแนวทางแก้ไขเมื่อเกิด ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.47	0.94	3.61	0.92	3.45	0.92	0.030
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ ทำงานร่วมกัน	3.53	1.03	3.60	0.96	3.63	0.95	5.030*
15. ขีดถือหลักการและระเบียบ วินัยในการปฏิบัติงาน	3.53	0.92	3.62	0.87	3.54	0.83	0.511
17. สามารถพูดชักจูงโน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งใจ ปฏิบัติงาน	3.34	0.90	3.41	0.94	3.27	0.91	1.800
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานให้ เป็นไปตามกำหนดเวลา	3.47	0.87	3.49	0.88	3.37	0.89	0.391

ตาราง 33 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งงาน	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19. ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา โอกาสสถานที่และบุคคล	3.35	0.88	3.45	0.95	3.31	0.91	0.058
28. กำหนดสายงานการบริหาร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติตามที่กำหนด	3.44	0.93	3.56	0.79	3.50	0.79	2.059
29. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามความต้องการของตนเอง	3.05	0.95	3.26	0.99	3.17	0.91	0.026
30. ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ๆ เพื่อการบริหารโรงเรียน	3.40	0.94	3.53	0.92	3.39	0.90	5.737**
31. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของทุกฝ่ายและชี้แจงให้ รับทราบ	3.22	0.94	3.46	0.87	3.24	0.84	1.160
เฉลี่ยรวม	3.40	0.70	3.51	0.65	3.41	0.66	2.350

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 33 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูใน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์

ด้านมุงงาน โดยรวม มีขวัญในการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 2 มุงทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ข้อ 30 ริเริ่มงานหรือโครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหารโรงเรียน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และข้อ 5 ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 34 เปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุงสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. เข้าร่วมงานสังคมของ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	3.49	0.95	3.58	1.03	3.49	0.92	0.023
7. ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.32	0.97	3.41	1.03	3.21	0.98	0.584
8. ให้ความเป็นกันเองกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.50	0.98	3.69	0.97	3.47	1.02	0.708
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของ ครูอาจารย์ได้ทั่วถึง	3.30	0.90	3.45	0.97	3.17	0.95	0.446
20. แสดงความห่วงใยและพร้อม เสมอที่จะช่วย ผู้ได้บังคับบัญชา	3.41	0.96	3.44	0.98	3.25	1.01	1.037
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ ตลอดเวลา	3.54	0.97	3.60	0.97	3.45	1.01	0.012

ตาราง 34 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
22. คำนึงถึงประโยชน์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.32	0.97	3.42	0.94	3.29	0.96	1.155
23. เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ แสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะในการ ปฏิบัติงาน	3.44	0.92	3.53	1.01	3.34	0.98	1.646
32. วางตัวได้เหมาะสมและ เป็นมิตรกับบุคลากรใน โรงเรียน	3.44	0.93	3.55	0.94	3.44	0.94	1.684
33. ไม่ยึดมาตรฐานเดียวกันมา เป็นเกณฑ์ในการทำงาน แต่จะพิจารณาตามความ พึงพอใจของแต่ละบุคคล	3.22	0.88	3.43	0.89	3.29	0.90	0.468
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมี ส่วนร่วมในการทำงาน	3.62	0.92	3.72	0.93	3.53	0.88	8.647**
35. มีเวลาที่จะรับฟังความ คิดเห็นของครูอาจารย์	3.26	0.95	3.42	0.96	3.18	0.92	7.219**

ตาราง 34 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
36. สนับสนุนให้ครูอาจารย์ มีความสามัคคีและ มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	3.56	0.94	3.54	0.95	3.39	0.95	10.608**
เฉลี่ยรวม	3.42	0.74	3.52	0.78	3.35	0.77	2.556

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 34 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 34 เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ข้อ 35 มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์ และข้อ 36 สนับสนุนให้ครูอาจารย์มีความสามัคคีและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 35 เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน
ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ ตามสถานการณ์ที่ เหมาะสม	3.41	0.91	3.50	0.87	3.35	0.89	0.007
12. บริหารงานโดยยึด กฎระเบียบแต่อาจยืดหยุ่น ในบางครั้งแล้วแต่ สถานการณ์และ สภาพแวดล้อม	3.50	0.90	3.58	0.86	3.53	0.88	4.033*
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้ มอบหมายให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ	3.54	0.97	3.45	0.95	3.45	0.89	1.298
13. สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชา ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อประสิทธิผลของงาน	3.63	0.90	3.53	0.90	3.51	0.91	4.307*
24. มอบหมายงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด	3.51	0.92	3.52	0.83	3.51	0.85	1.781

ตาราง 35 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
25. เปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการกำหนดนโยบาย และแผนงาน	3.47	0.93	3.58	0.87	3.48	0.88	6.929**
26. การนำความคิดใหม่ ๆ มา ปรึกษาหารือกับครู อาจารย์ เพื่อพัฒนางาน	3.46	0.90	3.50	0.89	3.37	0.91	0.296
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.55	0.90	3.67	0.85	3.62	0.82	2.239
37. ระดมความคิดของบุคคล ในหน่วยงาน โดยยึดหลัก เหตุผลมาประกอบการ ตัดสินใจ	3.43	0.90	3.45	0.92	3.25	0.90	1.158
38. วางตนให้ผู้ได้บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่าเกรงกลัว	3.38	0.90	3.37	1.05	3.32	0.88	1.559
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติงานอย่างมีระเบียบ แบบแผน	3.57	0.84	3.55	0.94	3.56	0.83	0.802

ตาราง 35 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
40. จัดกิจกรรมส่งเสริม ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่ หลากหลายและเหมาะสม กับศักยภาพของแต่ละคน	3.31	0.85	3.46	0.87	3.29	0.87	2.528
41. บริหารงานโดยให้ ความสำคัญทั้ง ผลสำเร็จของงานและ ผู้ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	3.30	0.84	3.41	0.85	3.33	0.87	3.069
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ ผลงานที่ดีเด่นของ ผู้ได้บังคับบัญชาแก่ สาธารณชนทั่วไป	3.39	0.92	3.47	0.96	3.41	0.89	0.155
เฉลี่ยรวม	3.46	0.72	3.50	0.72	3.43	0.70	2.870

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 35 พบว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูใน
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ด้านมุ่ง
ประสิทธิผล โดยรวม มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็น

รายชื่อ พบว่า ข้อ 25 เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ข้อ 11 บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบแต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม ข้อ 13 สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน และข้อ 14 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหน่วยงาน มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 6 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ซึ่งจะปรากฏผลดังตาราง 36 ถึงตาราง 39 ดังนี้

ตาราง 36 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.45	0.67	3.38	0.70	1.236
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.43	0.73	3.39	0.81	0.649
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.47	0.67	3.44	0.74	0.451
เฉลี่ยรวม	3.45	0.67	3.40	0.73	0.755

จากตาราง 36 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยรวม มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

ตาราง 37 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุงงาน โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	3.48	0.75	3.45	0.93	0.461
2. มุงทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	3.51	0.86	3.28	1.00	2.824**
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาริเริ่มงานหรือโครงการใหม่	3.53	0.83	3.52	1.01	0.235
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและช่วยหาแนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.51	0.87	3.50	0.92	0.119
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน	3.61	0.89	3.50	1.02	1.303
15. ยึดถือหลักการและระเบียบวินัยในการปฏิบัติงาน	3.60	2.00	3.50	0.89	0.557
16. สั่งการให้ทำงานโดยยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือแสดงความคิดเห็นได้	3.34	0.87	3.33	0.97	0.163
17. สามารถพูดชักจูงโน้มน้าวผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติงาน	3.35	0.84	3.28	0.98	0.852
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครูอาจารย์ในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลา	3.42	0.82	3.39	0.86	0.505

ตาราง 37 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19. ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา โอกาสสถานที่และบุคคล	3.38	0.88	3.45	0.91	0.771
28. กำหนดสายงานการบริหาร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติตามที่กำหนด	3.55	0.76	3.41	0.89	1.855
28. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามความ ต้องการของตนเอง	3.25	0.82	3.19	0.95	0.677
30. ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน	3.46	0.81	3.26	1.03	2.574**
31. ประเมินผลการปฏิบัติงาน ของทุกฝ่ายและชี้แจงให้ รับทราบ	3.35	0.81	3.21	0.91	1.749
เฉลี่ยรวม	3.45	0.67	3.38	0.70	1.236

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 37 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุงงาน โดยรวม มีขวัญในการ
ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 2 มุง
ทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียนโดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง และข้อ 30 ริเริ่มงานหรือ

โครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน มีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีความนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 38 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. เข้าร่วมงานสังคมของ ผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ	3.53	0.86	3.48	1.05	0.591
7. ขกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.35	0.95	3.32	1.01	0.443
8. ให้ความเป็นกันเองกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	0.89	3.59	1.05	0.390
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของ ครู อาจารย์ได้ทั่วถึง	3.36	0.88	3.28	1.06	0.914
20. แสดงความห่วงใย และพร้อมเสมอที่จะช่วย ผู้ได้บังคับบัญชา	3.37	0.94	3.37	1.03	0.021
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ ตลอดเวลา	3.48	0.92	3.50	1.02	0.236
22. กำเนึงถึงประโยชน์ของ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.36	0.92	3.37	0.99	0.124
23. เปิด โอกาสให้ครูอาจารย์ แสดงความคิดเห็นและ เสนอแนะในการปฏิบัติงาน	3.42	3.88	3.35	1.03	0.729
32. วางตัวได้เหมาะสมและเป็น มิตรกับบุคลากรใน โรงเรียน	3.48	0.87	3.38	1.01	1.19

ตาราง 38 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
33. ไม่ยึดมาตรฐานเดียวกันมา เป็นเกณฑ์ในการทำงาน แต่ จะพิจารณาตามความพึงพอใจ ของแต่ละบุคคล	3.27	0.85	3.19	1.02	0.977
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วน ร่วมในการทำงาน	3.60	0.81	3.56	0.90	0.499
35. มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็น ของครูอาจารย์	3.36	0.87	3.25	0.97	1.463
36. สนับสนุนให้ครูอาจารย์มี ความสามัคคีและมี สัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	3.49	0.87	3.41	0.98	0.984
เฉลี่ยรวม	3.43	0.72	3.39	0.81	0.649

จากตาราง 38 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาวชิรวิทย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวมมีขวัญใน
การปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ทุกข้อมี
ขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

ตาราง 39 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวมและรายข้อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.41	0.82	3.39	0.91	0.193
11. บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้ว แต่สถานการณ์และ สภาพแวดล้อม	3.51	0.79	3.46	0.88	0.705
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้ มอบหมายให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติ	3.48	0.84	3.43	0.98	0.747
13. สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อ ประสิทธิผลของงาน	3.54	0.82	3.52	0.95	0.356
14. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาหน่วยงาน	3.49	0.84	3.46	0.94	0.386
24. มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและความถนัด	3.50	0.80	3.46	0.98	0.492
25. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับ บัญชามีส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบายและแผนงาน	3.50	0.80	3.30	1.00	2.505**

ตาราง 39 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
26. การนำความคิดใหม่ ๆ มา ปรึกษาหารือกับครู อาจารย์ เพื่อพัฒนางาน	3.47	0.83	3.33	0.97	1.791
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล	3.63	0.78	3.49	0.91	1.884
37. ระดมความคิดของบุคคลใน หน่วยงาน โดยชี้คหลักเหตุผล มาประกอบการตัดสินใจ	3.37	0.85	3.35	1.02	0.174
38. วางคนให้ผู้ที่ได้บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่าเกรงกลัว	3.36	0.87	3.41	0.92	0.638
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติ งานอย่างมีระเบียบแบบแผน	3.55	0.80	3.54	0.92	0.166
40. จัดกิจกรรมส่งเสริมความ สามารถของผู้ร่วมงาน โดย วิธีการที่หลากหลายและ เหมาะสมกับศักยภาพของ แต่ละคน	3.37	0.81	3.41	0.94	0.490

ตาราง 39 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน				t
	ระดับประถมศึกษา		ระดับมัธยมศึกษา		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
41. บริหารงานโดยให้ ความสำคัญทั้งผลสำเร็จ ของงานและผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป	3.41	0.80	3.46	0.93	0.770
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงาน ที่ดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา แก่สาธารณชนทั่วไป	3.43	0.86	3.58	0.97	1.903
เฉลี่ยรวม	3.47	0.67	3.44	0.74	0.451

** นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 39 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามุรไรร์มย์ เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน ด้านมุ่งประสิทธิผล โดยรวม
มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า
ข้อ 25 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน มีขวัญ
ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนข้ออื่นๆ แตกต่างกัน
อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 7 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะปรากฏผลดัง ตาราง 40 ถึงตาราง 43 ดังนี้

ตาราง 40 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้าน

พฤติกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 - 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
ด้านมุ่งงาน	3.41	0.69	3.48	0.64	3.43	0.67	0.444
ด้านมุ่งสัมพันธ์	3.41	0.74	3.50	0.73	3.40	0.75	0.944
ด้านมุ่งประสิทธิผล	3.44	0.71	3.50	0.69	3.46	0.67	0.243
เฉลี่ยรวม	3.42	0.69	3.50	0.67	3.43	0.68	0.502

จากตาราง 40 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

ตาราง 41 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งงาน โดยรวมและ รายชื่อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
1. ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน	3.44	0.75	3.52	0.86	3.48	0.79	0.299
2. มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของ โรงเรียนโดยไม่เห็นแก่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง	3.47	0.83	3.42	0.92	3.47	0.90	0.227
3. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่	3.55	0.89	3.55	0.84	3.52	0.88	0.125
4. เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและ ช่วยเหลือแนวทางแก้ไขเมื่อเกิด ปัญหาในการปฏิบัติงาน	3.45	0.85	3.53	0.88	3.51	0.89	0.326
5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงาน ร่วมกัน	3.51	0.98	3.59	0.83	3.61	0.92	0.609
15. ยึดถือหลักการและระเบียบวินัย ในการปฏิบัติงาน	3.55	0.85	3.55	0.82	3.59	2.22	0.050
16. สั่งการให้ทำงาน โดยยอมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาขัดแย้งหรือ แสดงความคิดเห็นได้	3.33	0.94	3.47	0.89	3.30	0.88	1.762
17. สามารถพูดชักจูง โน้มน้าวผู้ใต้ บังคับบัญชาให้ตั้งใจปฏิบัติงาน	3.39	0.85	3.40	0.89	3.30	0.87	0.945
18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานให้เป็น ไปตามกำหนดเวลา	3.40	0.82	3.51	0.76	3.39	0.82	1.163

ตาราง 41 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุงงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
19. ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่าง ถูกต้องเหมาะสมกับเวลา โอกาส สถานที่ และบุคคล	3.31	0.86	3.51	0.86	3.39	0.90	1.804
29. กำหนดสายงานการบริหาร ของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน และปฏิบัติตามที่กำหนด	3.50	0.85	3.52	0.81	3.52	0.77	0.057
30. มีการสับเปลี่ยนตำแหน่ง หน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชา ตามความต้องการของตนเอง	3.51	0.83	3.39	0.87	3.21	0.85	3.021*
30. ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน	3.40	0.89	3.45	0.89	3.41	0.85	0.105
31. ประเมินผลการปฏิบัติงานของ ทุกฝ่ายและชี้แจงให้รับทราบ	3.33	0.88	3.37	0.84	3.30	0.83	0.427
เฉลี่ยรวม	3.41	0.69	3.48	0.64	3.43	0.67	0.444

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 41 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามุรริรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ ด้านมุงงาน โดยรวมมีขวัญในการ
ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 29 มีการ
สับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของผู้ได้บังคับบัญชาตามความต้องการของตนเอง มีขวัญในการ

ปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่
มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 42 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ โดยรวม
และรายด้าน

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
6. เข้าร่วมงานสังคมของผู้ได้บังคับ บัญชาเสมอ	3.44	0.84	3.55	0.98	3.53	0.90	0.583
7. ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	3.36	1.00	3.42	0.98	3.32	0.94	0.540
8. ให้ความเป็นกันเองกับ ผู้ได้บังคับบัญชา	3.55	0.91	3.65	0.89	3.54	0.94	0.460
9. ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของครู อาจารย์ได้ทั่วถึง	3.39	0.91	3.41	0.95	3.31	0.91	0.466
20. แสดงความห่วงใยและพร้อม เสมอที่จะช่วยผู้ได้บังคับบัญชา	3.43	0.93	3.45	0.94	3.32	0.97	0.293
21. เป็นคนเปิดเผยจริงใจ และให้ ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ ตลอดเวลา	3.46	0.86	3.58	0.29	3.47	0.97	0.466
22. คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ได้ บังคับบัญชา	3.36	0.94	3.42	0.90	3.35	0.95	0.331
23. เปิดโอกาสให้ครูอาจารย์แสดง ความคิดเห็นและเสนอแนะใน การปฏิบัติงาน	3.41	0.87	3.52	0.88	3.36	0.94	1.477

ตาราง 42 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งสัมพันธ์	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 - 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
32. วางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตร กับบุคลากรในโรงเรียน	3.43	0.89	3.50	0.92	3.45	0.90	0.258
33. ไม่มีคณาจารย์เดียวกันมาเป็น เกณฑ์ในการทำงาน แต่จะ พิจารณาตามความพึงพอใจของ แต่ละบุคคล	3.16	0.90	3.36	0.91	3.25	0.89	1.746
34. เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงาน	3.53	0.83	3.72	0.83	3.57	0.83	2.288
35. มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็น ของครูอาจารย์	3.36	0.90	3.45	0.87	3.30	0.90	1.617
36. สนับสนุนให้ครูอาจารย์มีความ สามัคคีและมีสัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน	3.53	0.89	3.48	0.87	3.45	0.91	0.506
เฉลี่ยรวม	3.41	0.74	3.50	0.73	3.40	0.75	0.944

จากตาราง 42 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์
โดยรวมและรายข้อมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตาราง 43 เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งประสิทธิผล
โดยรวมและรายชื่อ

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 – 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
10. ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตาม สถานการณ์ที่เหมาะสม	3.41	0.85	3.39	0.83	3.41	0.84	0.040
12. บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้งแล้ว แต่สถานการณ์และ สภาพแวดล้อม	3.47	0.84	3.55	0.81	3.49	0.80	0.365
12. ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้ มอบหมายให้ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติ	3.47	0.90	3.42	0.91	3.49	0.85	0.390
13. สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้ ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อ ประสิทธิผลของงาน	3.53	0.87	3.59	0.85	3.52	0.85	0.335
13. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสาร ในการพัฒนาหน่วยงาน	3.44	0.88	3.54	0.90	3.48	0.85	0.497
24. มอบหมายงานให้ผู้ได้บังคับ บัญชาปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและความถนัด	3.53	0.91	3.45	0.86	3.49	0.81	0.260
25. เปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และแผนงาน	3.44	0.87	3.47	0.91	3.45	0.83	0.067

ตาราง 43 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 - 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
26. การนำความคิดใหม่ ๆ มา ปรึกษาหารือกับครู อาจารย์ เพื่อพัฒนางาน	3.44	0.88	3.49	0.85	3.42	0.86	0.328
27. สนับสนุนให้นำเครื่องมือ เทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ใน การปฏิบัติงานเพื่อให้งานมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.57	0.83	3.64	0.86	3.59	0.80	0.283
37. ระดมความคิดของบุคคลใน หน่วยงาน โดยยึดหลักเหตุผล มาประกอบการตัดสินใจ	3.46	0.89	3.45	0.91	3.31	0.89	2.062
38. วางตนให้ผู้ที่บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่าเกรงกลัว	3.34	0.83	3.35	1.00	3.39	0.86	0.214
39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ ปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบ แบบแผน	3.50	0.86	3.57	0.86	3.56	0.81	0.287
40. จัดกิจกรรมส่งเสริม ความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่หลากหลายและ เหมาะสมกับศักยภาพของ แต่ละคน	3.26	0.85	3.52	0.80	3.37	0.85	3.291*
41. บริหารงาน โดยให้ความสำคัญ ทั้งผลสำเร็จของงานและผู้ ปฏิบัติงานควบคู่กันไป	3.36	0.83	3.13	0.85	3.40	0.82	1.514

ตาราง 43 (ต่อ)

พฤติกรรมการบริหารงานของ ผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล	ระดับขวัญในการปฏิบัติงาน						F
	ประสบการณ์ ต่ำกว่า 10 ปี		ประสบการณ์ 10 - 15 ปี		ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป		
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
42. สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงาน ที่ดีเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา แก่สาธารณชนทั่วไป	3.39	0.93	3.48	0.92	3.48	0.86	0.496
เฉลี่ยรวม	3.44	0.71	3.56	0.69	3.46	0.67	0.243

* นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 43 พบว่า ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ด้านมุ่งประสิทธิผลโดยรวม มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อ 40 จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่หลากหลายและเหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนข้ออื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ตอนที่ 8 ศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งจะปรากฏผลดัง ตาราง 44 ถึงตาราง 45 ดังนี้

ตาราง 44 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1

ลำดับ ที่	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	จำนวน (N = 442)	ร้อยละ
1	วางตัวได้เหมาะสมน่านับถือให้ความเป็นกันเองแบบที่ แบบน้อง	58	13.12
2	ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยแบ่งงาน ความรับผิดชอบตามบทบาทและหน้าที่	39	8.82
3	ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายและให้ครูมีส่วนแสดง ความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน	36	8.15
4	มีการให้คำแนะนำ ปรีกษา ดูแลเอาใจใส่เพื่อมอบหมายงาน	34	7.69
5	มีความตั้งใจพากเพียรมุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	33	7.47
6	ให้ความเสมอภาคเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา	28	6.33
7	มีการยกย่องชมเชย	25	5.66
8	สร้างความสามัคคีและให้ความสำคัญกับครู ควบคุมกับ ความสำเร็จของงาน	23	5.20
9	มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน	19	4.30
10	ให้ความสำคัญกับการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ	18	4.07
11	ร่วมกิจกรรมและสัมพันธ์กับชุมชนได้ดี	15	3.39
12	ริเริ่มงานใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มา ปรึกษาหารือกับคณะครูในการพัฒนางานให้ทัน โลกทัน เหตุการณ์	14	3.17
13	บริหารแบบยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป	13	2.94
14	มุ่งทำงานอย่างมีหลักการและมีแบบแผน	12	2.72
15	ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาโดยเข้าร่วม อบรมอย่างค่อเนื่อง	11	2.49

ตาราง 44 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	จำนวน (N = 442)	ร้อยละ
16	ชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานให้คณะครูที่เกี่ยวข้องทราบ ทำให้ครูมองเห็นเป้าหมายและแนวทางในการทำงานชัดเจน	10	2.26
17	ดูแลเอาใจใส่สวัสดิการของครู มีน้ำใจช่วยเหลือเมื่อเดือดร้อน ไม่สบายใจ	9	2.04
18	บริหารงานด้วยความรวดเร็ว อุทิศเวลาในการทำงานอย่าง เต็มความสามารถ	8	1.81
19	ปฏิบัติงานตามแผนเสร็จทันตามเวลากำหนด	8	1.81
20	มอบหมายงานตามความถนัดและตามความสามารถ แต่ละบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ	7	1.58
21	มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานที่จะปฏิบัติอย่างชัดเจน	6	1.36
22	นำเสนอประชาสัมพันธ์ในผลงานของตนเองและผู้ร่วมงาน อยู่เสมอ	6	1.36
23	ร่วมกิจกรรมกับครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	5	1.13
24	นำความรู้ ช่างสารต่าง ๆ มาบอกกล่าวผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ	4	0.90
25	กล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น	1	0.23

จากตาราง 44 พบว่า การวางตัวได้เหมาะสมน่านับถือ ให้ความเป็นกันเองแบบที่
แบบน้องถือว่าเป็นพฤติกรรมที่จะส่งเสริมต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูเป็นอันดับที่ 1
รองลงไปได้แก่ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยแบ่งงานตามความรับผิดชอบตาม
บทบาทและหน้าที่ ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายและให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นใน
การปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำปรึกษาและดูแลเอาใจใส่เมื่อมอบหมาย มีความตั้งใจพากเพียร
มุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความเสมอภาคเป็นธรรมกับผู้บังคับบัญชา มีการ
ยกย่องชมเชย สร้างเสริมความสามัคคีและให้ความสำคัญกับครูในโรงเรียนควบคู่กับผลสำเร็จของ
งาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ ร่วมกิจกรรมและ

สัมพันธ์กับชุมชนได้ดี ริเริ่มงานใหม่ ๆ โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรึกษาหารือกับ คณะครูในการพัฒนางานให้ทันโลกทันเหตุการณ์ บริหารแบบยืดหยุ่นไม่ เกร็งครัดจนเกินไป มุ่งทำงานอย่างมีหลักการและมีแบบแผน ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาโดย เข้าร่วมอบรมอย่างต่อเนื่อง ชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงานให้คณะครูที่เกี่ยวข้องทราบ ทำให้ครู มองเห็นเป้าหมายและแนวทางในการทำงานชัดเจน ดูแลเอาใจใส่ สวัสดิการของครู มีน้ำใจ ช่วยเหลือเมื่อเดือดร้อนไม่สบายใจ บริหารงานด้วยความรวดเร็ว อนุรักษ์เวลาในการทำงาน อย่างเต็มความสามารถ ปฏิบัติงานตามแผนเสร็จทันตามเวลากำหนด มอบหมายงานตาม ความถนัดและความสามารถแต่ละบุคคล โดยเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ มีความรู้ความสามารถและเข้าใจงานที่ปฏิบัติอย่างชัดเจน นำเสนอประชาสัมพันธ์ในผลงาน ของตนเองและ ผู้ร่วมงานอยู่เสมอ ร่วมกิจกรรมกับครูและนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ นำความรู้ ข่าวสารต่าง ๆ มาบอกกล่าวผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ และกล้าตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นตามลำดับ

ตาราง 45 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่บัณฑิตวิทยาลัยใน การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูรรัพย์ เขต 1

ลำดับ ที่	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่บัณฑิตวิทยาลัยในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	จำนวน (N = 334)	ร้อยละ
1	ขาดความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน ทำงานเห็นแก่พวกพ้อง เฉพาะกลุ่ม โดยเลือกปฏิบัติ	46	13.77
2	ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นหลักในการพิจารณาการทำงาน	35	10.48
3	ยึดกฎระเบียบวินัยมากเกินไป ปฏิบัติตนตามระเบียบอย่าง เคร่งครัด	23	3.89
4	ขาดการจัดระบบการบริหารจัดการที่ถูกต้องและเหมาะสม	22	3.59
5	คิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น ๆ โดยโอ้อวดตนเอง	21	6.29
6	ขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน ไม่กำกับดูแลการทำงาน	20	5.99
7	ละเลยความรู้สึกของผู้ได้บังคับบัญชา เอาแต่ใจตนเองไม่ คำนึงถึงผู้อื่น ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล	19	5.69
8	มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าสนใจผู้ปฏิบัติงาน	17	5.09

ตาราง 45 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน	จำนวน (N = 334)	ร้อยละ
9	ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	16	4.79
10	ไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	16	4.79
11	ส่งงานและมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับความสามารถของ บุคลากร	15	4.49
12	การพิจารณาความดีความชอบยังขาดความเป็นธรรมได้เฉพาะ กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและผู้ใกล้ชิด	14	4.19
13	สร้างความแตกแยกในหมู่คณะอยู่ด้วยความหวาดระแวง ขาดความสามัคคี เห็นแก่ตัว ไม่มีน้ำใจ	12	2.59
14	พฤติกรรมก้าวร้าวใช้วาจาเหน็บแนม คำหยาบคายอย่างไม่เกรงใจ	11	3.29
15	คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม	10	2.99
16	การจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม	8	2.39
17	ปฏิบัติงาน โดยเห็นแก่ของกำนัลและคนประจบสอพลอ ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม	7	2.09
18	มีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนน้อย	6	1.80
19	บริหารงานแบบไม่โปร่งใสก่อนนี้ผูกพัน โดยเฉพาะ งบประมาณ	5	1.50
20	วางตัวไม่เหมาะสมไม่เป็นตัวอย่างที่ดี (เจ้าชู้ กินเหล้า)	4	1.20
21	มีความต้องการผลงานที่ทำได้เป็นเลิศ ต้องออกมาดี ไม่มีที่ตำหนิ มุ่งงานให้สำเร็จเกินไป	3	0.90
22	การตัดสินใจไม่เด็ดขาด จึงควบคุมบุคลากรในโรงเรียนไม่ได้	2	0.60
23	ไม่เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง	1	0.30
24	มีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นแตกต่างจาก ผู้บริหาร	1	0.30

จากตาราง 45 พบว่า ขาดความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน ทำงานเห็นแก่พวกพ้อง เฉพาะกลุ่มโดยเลือกปฏิบัติเป็นอันดับ 1 รองลงไปได้แก่ ให้ความสำคัญเห็นส่วนตัวเป็นหลัก ในการพิจารณาการทำงาน ชี้คกฎระเบียบวินัยมากเกินไป ปฏิบัติตนตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ขาดการจัดระบบการบริหารจัดการที่ถูกต้องและเหมาะสม คิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น ๆ โดยใช้อวดตนเอง ขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน ไม่กำกับดูแลการทำงาน ละเลยความรู้สึกของผู้ใต้บังคับบัญชา เอาแต่ใจตนเองไม่คำนึงถึงผู้อื่น ใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่าสนใจผู้ปฏิบัติงาน ไม่ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งงานและมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบยังขาดความเป็นธรรมได้เฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งและผู้ใกล้ชิดสร้างความแตกแยกในหมู่คณะอยู่ด้วยความหวาดระแวง ขาดความสามัคคี เห็นแก่ตัวไม่มีน้ำใจ พฤติกรรมก้าวร้าวใช้วาจาเหน็บแนมตำหนิครุอย่างไม่เกรงใจ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม การจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ของกำนัลและคนประจบสอพลอ ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม มีปฏิสัมพันธ์กับชุมชนน้อย บริหารงานแบบไม่โปร่งใสก่อนนี้ ผูกพันโดยเฉพาะงบประมาณ วางตัวไม่เหมาะสมไม่เป็นตัวอย่างที่ดี (เจ้าชู้ กินเหล้า) มีความต้องการผลงานที่ทำได้เป็นเลิศ ต้องออกมามี ไม่มีที่ตำหนิ มุ่งงานให้สำเร็จเกินไป การตัดสินใจไม่เด็ดขาดจึงควบคุมบุคลากรในโรงเรียนไม่ได้ ไม่เปิดโอกาสและส่งเสริมให้ครูได้มีการพัฒนาตนเอง มีอคติกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความคิดเห็นแตกต่างจากผู้บริหารตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ซึ่งสรุปผล อภิปรายผลและข้อเสนอแนะตามลำดับ ดังต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สมมติฐานของการวิจัย
3. วิธีดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ
 - 6.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้
 - 6.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนดงมะไฟของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
2. เพื่อศึกษาขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1
3. เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน
4. เพื่อเปรียบเทียบขวัญในการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน

สมมติฐานของการวิจัย

ความคิดเห็นของครูต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันตามตัวแปรต่อไปนี้

1. ระดับของโรงเรียน
2. ประสบการณ์ในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 จำนวน 3,165 คน สุ่มตัวอย่างโดยการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางทาโรยามาเน (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 716 คน หลังจากนั้นดำเนินการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-Stage Sampling) โดยแบ่งโรงเรียนในกลุ่มตัวอย่างเป็นอำเภอจำนวน 4 อำเภอ เป็นการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling) ในแต่ละอำเภอแบ่งโรงเรียนตามระดับ โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ได้แก่ ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา และแบ่งระดับขนาดของโรงเรียน ได้แก่ ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ต่อจากนั้น สุ่มตัวอย่างครูตามขนาดของโรงเรียนตามสัดส่วน โดยวิธีสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) จะได้ครูในระดับประถมศึกษาจำนวน 561 คน และครูในระดับมัธยมศึกษาจำนวน 155 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยปรึกษาคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ และผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำในการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นการหาความเที่ยงตรงแบบ Face Validity แล้วนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับครูโรงเรียน ในอำเภอประโคนชัย จังหวัดนูริรัมย์ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน โดยหาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Discrimination) ผลปรากฏว่าแบบสอบถามจำนวน 42 ข้อ ผ่านเกณฑ์ทั้ง 42 ข้อ โดยมีค่า t อยู่ระหว่าง 1.758–21.213 หลังจากนั้นนำแบบทดสอบที่ผ่านเกณฑ์ไปทดลองใช้ (Try Out) กับครูในโรงเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างในอำเภอบ้านกรวดจำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) ผลปรากฏว่า ได้ค่าความเชื่อมั่น .9667

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการขอความร่วมมือไปยังเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 ขอให้ออกหนังสือขอความร่วมมือจากครูไปยังโรงเรียนต่าง ๆ และนำแบบสอบถามไปยังโรงเรียนต่าง ๆ ด้วยตนเอง เพื่อขอความร่วมมือจากครูในการตอบแบบสอบถาม ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด 716 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100.00

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลได้นำข้อมูลที่เก็บได้ไปวิเคราะห์ โดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป Statistical Package for the Social Science / for Windows (SPSS / FW) และใช้สถิติวิเคราะห์ดังนี้

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยการแจกแจงความถี่ หาค่าเฉลี่ยร้อยละ (Percent)

4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครู วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แปลความหมายการปฏิบัติและจัดอันดับความคิดเห็น

4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามระดับของโรงเรียน โดยวิเคราะห์ด้วยค่า t-test Independent ค่าสถิติที่นัยสำคัญ .05

4.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการเปรียบเทียบพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนและขวัญในการปฏิบัติงานของครู จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ANOVA (Ono-Way Analysis of Variance) หรือ F-test เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยในแต่ละด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติจะทำการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ ตามวิธีการของ เชฟเฟ่ (Scheffe's Method) กำหนดค่าสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

4.5 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะที่เป็นคำถามปลายเปิด ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) และแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ (Percentage)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานูริรัมย์ เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์

เมื่อจำแนกตามระดับของโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และ 15 ปี ขึ้นไป โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด สำหรับประสบการณ์ 10-15 ปี โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านมุ่งประสิทธิผลอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. ผลการวิเคราะห์ขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาตามลำดับคือ ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งงาน

เมื่อจำแนกตามระดับของโรงเรียนทั้งระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานทั้งประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี 10-15 ปี และ 15 ปีขึ้นไป โดยรวมมีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

3. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียน คือ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานคือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์ 10-15 ปี และประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 จำแนกตามระดับของโรงเรียนคือ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานคือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์ 10-15 ปี และประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้านมีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

5. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีดังนี้

5.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคือ วางตัวได้เหมาะสม น่านับถือ ให้ความสำคัญกับตนเองแบบที่แบบน้อง ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยแบ่งงานความรับผิดชอบตามบทบาทและหน้าที่ ยอมรับความคิดเห็นที่หลากหลายและให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำปรึกษาดูแลเอาใจใส่เพื่อมอบหมายงาน มีความตั้งใจพากเพียร มุ่งมั่นกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและให้ความเสมอภาคเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนคือ ไม่มีความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน ทำงานเห็นแก่พวกพ้องเฉพาะกลุ่มโดยเลือกปฏิบัติ ใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นหลักในการพิจารณาการทำงาน ขี้ดกฎระเบียบมากเกินไป ปฏิบัติคนตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ขาดการจัดระบบการบริหารจัดการที่ถูกต้องเหมาะสม คิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น ๆ โดยใช้อวดตนเอง และขาดการติดตามผลปฏิบัติงานไม่กำกับดูแลการทำงาน

อภิปรายผล

จากการศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 มีประเด็นที่ค้นพบซึ่งน่าสนใจอันจะเป็นข้อมูลนำไปสู่แนวทางในการวางแผนพัฒนาและปรับปรุงพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้อภิปรายผลดังนี้

1. จากผลการวิจัยพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยรวมจำแนกตามระดับของโรงเรียนและจำแนกตามประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี และ 15 ปีขึ้นไป พฤติกรรมการบริหารงานมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับที่หนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการให้ความสำคัญในการคัดเลือกบุคคลที่จะเข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา โดยคำนึงถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ อีกทั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดำเนินการจัดให้มีหลักสูตรการฝึกอบรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาทั้งระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งสถานศึกษาอื่น ๆ ด้วย โดยดำเนินการอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : 85-86) จึงทำให้พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารแสดงออกในด้านการบริหารที่มีประสิทธิผลเป็นที่ประจักษ์แก่ครูในโรงเรียน ซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536 : 80) ได้กล่าวว่าผู้บริหารในหน่วยงานเป็นผู้ที่รวมพลังของครูในการนำพาให้

หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ได้ โดยที่พฤติกรรมมุ่งประสิทธิผลเป็นพฤติกรรมที่ยึดสถานการณ์เป็นหลักเพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารที่มุ่งประสิทธิผลจะสามารถปรับพฤติกรรมตามสถานการณ์ที่เหมาะสม พฤติกรรมการบริหารงานจะมีประสิทธิภาพสูง โดยให้ได้ทั้งงานและความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ซึ่งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับประคอง พันธุ์พรหม (2542 : 96) ซึ่งศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา พบว่า พฤติกรรมผู้นำในด้านมุ่งประสิทธิผล มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับที่หนึ่งเช่นเดียวกัน

นอกจากนี้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (2538 : 105-107) ยังได้รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการ ต้องการให้ผู้บริหารที่จะผ่านการฝึกอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาต้องผ่านหลักสูตรการฝึกอบรม โดยผ่านการอบรมเพื่อให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่ จริยธรรมและคุณธรรม ความรับผิดชอบการบริหารจัดการ การนิเทศงาน การกำกับติดตามงาน การวางแผนงาน การทำงานเป็นทีมกับครูในโรงเรียน การสร้างขวัญและแรงจูงใจในการทำงานตามความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และการบริหารหลักสูตรของผู้บริหาร โรงเรียน โดยเน้นคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

สำหรับครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี มีทัศนคติต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยด้านมุ่งสัมพันธ์มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับที่หนึ่ง โดยพบว่า พฤติกรรมเข้าร่วมงานสังคมของผู้ได้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชาและเป็นคนเปิดเผยจริงใจและให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา อาจจะเป็นเพราะว่าครูที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 10-15 ปี เป็นช่วงของการปฏิบัติงานมาได้ระยะหนึ่งและนำไปสู่ช่วงอายุที่อยู่ในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เป็นช่วงความต้องการแรงเสริมอันนำมาสู่กำลังใจในการปฏิบัติงาน (พรหมทิวา รุจิพร. 2534 : 40) เป็นผลทำให้มีความคิดเห็นและมุมมองแตกต่างกับครูที่มีประสบการณ์ช่วงอื่น ๆ และในปัจจุบันผู้บริหาร โรงเรียนได้รับการฝึกอบรมในทางมนุษยสัมพันธ์ สำหรับการบริหารงาน ซึ่งเป็นหลักสูตรการฝึกอบรมที่สำคัญและจำเป็น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2538 : 45) จึงทำให้ผู้บริหารตระหนักในเรื่องการสร้างบรรยากาศการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ให้ความสำคัญต่อขวัญกำลังใจของครู อาจารย์ ซึ่งสอดคล้องกับแบบพฤติกรรมผู้นำของ ฮอลพิน (Halpin) (อ้างถึงใน สุเมธ เดียววิเศษ. 2529 : 158-159) ได้กล่าวถึง พฤติกรรมผู้นำว่าควรเป็นไปในลักษณะที่เสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจอยู่ร่วมกันอย่างอบอุ่น และให้ความเคารพต่อกันก่อให้เกิดกำลังใจและมีความผูกพันกับองค์กร อันจะเป็นผลให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุเป้าหมาย อีกทั้งผลการวิจัยยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของประคอง พันธุ์พรหม (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ด้านมุ่งสัมพันธ์

มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับมาก ซึ่งมีพฤติกรรมเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้าพบตลอดเวลา มีการปฏิบัติอยู่ในอันดับต้น ๆ

2. จากผลการวิจัยขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ต่อพฤติกรรม การบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งโดยรวมจำแนกตามระดับของโรงเรียนและจำแนกตามประเภทของการปฏิบัติงาน มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมของผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับที่หนึ่ง โดยพบว่า พฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดกฎระเบียบ แต่อาจยืดหยุ่นในบางครั้ง ในบางคราวแล้วแต่สถานการณ์และสภาพแวดล้อม สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน และสนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารในอันดับต้น ๆ เป็นผลทำให้ครูมีขวัญในการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อาจเนื่องมาจากในปัจจุบันนโยบายการเร่งรัดคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิบัติการเรียนการสอน ปฏิรูปครูและบุคลากร ซึ่งเป็นผลต่อพฤติกรรมของครูในโรงเรียนที่เข้าใจในสถานการณ์อันเปลี่ยนไปจากสภาพ การปฏิรูปการศึกษา และคาดหวังสูงในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของงานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีใหม่ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ประเวศ วะสี (2543 : 4) กล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องรู้จักวิเคราะห์สภาวะของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้การศึกษาไทยสร้างคนให้มีกำลังกายกำลังใจ และสติปัญญาที่เข้มแข็ง และพร้อมที่จะเรียนรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น สามารถปรับตัวได้และใช้ยุทธศาสตร์ ที่สำคัญเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการในหน่วยงาน ให้พัฒนาได้เต็มตามศักยภาพ อีกทั้งยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ รีค (Reed, 1987 : 1388) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของ ลักษณะองค์การ พฤติกรรมภาวะผู้นำของครูใหญ่ และความพึงพอใจของครู พบว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมมีการติดต่อสื่อสารหลายทิศทาง รู้จักยืดหยุ่นประนีประนอมตามสถานการณ์ รูปแบบที่ผู้บริหารควรใช้แบบนำทีมและแบบนักพัฒนา ซึ่งเป็นแบบที่บริหารงาน โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงวิธีการทำงาน แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหน่วยงาน มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามความรู้ความสามารถและความถนัด ตลอดจนเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน จะมีผลทำให้ครูมีความพึงพอใจสูง ในพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวความคิดของ พนม พงษ์ไพบูลย์ (2543 : 16) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารและครู อาจารย์เป็นคัวแปรสำคัญอย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษาครั้งนี้

กระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหาร โรงเรียนและครู อาจารย์ให้มีคุณภาพด้วยการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ทุกงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยเฉพาะผู้บริหาร โรงเรียนและครู อาจารย์ต้องมีความสามารถอย่างแท้จริง ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพประกอบกับกระทรวงศึกษาธิการ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2541 : คำนำ) ได้ประกาศนโยบายในการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนและครูต่างก็ได้รับการประชุมชี้แจงทราบนโยบายพร้อม ๆ กัน และยังได้กำหนดแนวทางการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2539 เพื่อพัฒนาโรงเรียนเข้าสู่มาตรฐาน โดยการพัฒนาศาสนศึกษาทั้งระบบ ได้แก่ การปฏิรูประบบการบริหาร และการจัดการ การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา การปฏิรูปการเรียนรู้และการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งส่งผลดีทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนได้มีโอกาสรับการอบรม และประชุมชี้แจงจากผู้บังคับบัญชา จึงทำให้มีความเข้าใจในนโยบายและข้อปฏิบัติใกล้เคียงกัน เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : คำนำ) ที่กล่าวสนับสนุนว่า การฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและจริงจัง จะช่วยให้ทุกคนเกิดการเรียนรู้ มีทักษะและประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ ดังนั้นทั้งผู้บริหารและครูต่างก็ได้รับรู้การปฏิบัติงานในหน้าที่และการพัฒนาตนเองคล้ายคลึงกัน ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น จึงน่าจะเป็นเหตุผลที่ทำให้ครูมีขวัญ ในการปฏิบัติงานทั้งโดยรวม จำแนกตามระดับของโรงเรียนและจำแนกตามประสบการณ์ ในการการทำงาน มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยพฤติกรรมของผู้บริหาร ด้านมุ่งประสิทธิผล มีขวัญในการปฏิบัติงานอยู่ในอันดับแรก

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครู ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งจำแนกตามระดับของโรงเรียน คือ ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์ 10-15 ปี และประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไปทั้งโดยรวม และรายด้าน มีการปฏิบัติแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เช่นเดียวกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย แต่สอดคล้องกับผลการวิจัยของ อาร์ริคน์ หิรัญโร (2532: บทคัดย่อ) ซึ่งทำการวิจัยเกี่ยวกับระบบผู้นำของผู้บริหารการสถานศึกษา กรมอาชีวศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พฤติกรรมผู้นำสถานศึกษาดังก็เป็นแบบนักพัฒนาเหมือนกัน ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ คือ มิติสัมพันธ มิติมิตรสัมพันธ์ และมิติ ประสิทธิภาพ ปรากฏว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 มิติ ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2537 : 28) ได้กล่าวถึงการเตรียมบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือ

ผู้อำนวยการโรงเรียน จะต้องได้รับการเตรียมการพัฒนาในหลักสูตรเดียวกันและงาน ในภาระกิจของผู้บริหารที่จะต้องปฏิบัติจะมีกรอบงาน 6 งานเหมือนกัน ได้แก่ งานวิชาการ งานกิจการนักเรียน งานบุคลากร งานธุรการการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ และงาน ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน และทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และระดับมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัด ได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดี และต่อเนื่องก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร (ทองอินทร์ วงศ์โสธร. 2538 : 191) และตามแนวทางปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาในปัจจุบัน จึงมี ผลทำให้ครูมีทักษะต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารทั้งในด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสิทธิผล มีแนวทางปฏิบัติไม่แตกต่างกัน

4. การวิเคราะห์เปรียบเทียบตามทักษะของครูเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานต่อ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้ง จำแนกตามระดับของโรงเรียน คือ ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา และจำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงาน คือ ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี ประสบการณ์ 10-15 ปี และ ประสบการณ์ 15 ปีขึ้นไป ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีขวัญในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่าง ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานการวิจัย อาจเนื่องมาจาก กระทรวงศึกษาธิการ (2545 : 2-3) มีนโยบายให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการอบรมในหลักสูตร ที่เกี่ยวข้องกับงานการบริหาร (สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 2538 : 105-107) เพื่อให้ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่าง ๆ กัน ก่อนเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียน ประกอบกับ การเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องผ่านการประเมินผลงานและประสบการณ์เดิม ทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองทางการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการ จึงมีการปฏิบัติพฤติกรรมทางการบริหารส่วนใหญ่ เป็นแนวทางที่คล้ายคลึงกันจึงมีผลต่อทักษะ ของครูเกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานที่ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับความคิดของ บุญล้วน ผลประเสริฐ (2543 : 19) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีส่วนเสริมสร้างขวัญ มีมากกว่าสมัยก่อน ความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารมีผลทำให้ครูเชื่อถือ ถ้าผู้บริหาร รู้จักรับผิดชอบมีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงานมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลงานของครู พยายามสร้างทัศนคติที่ดีต่อครู ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์การ พฤติกรรมดังกล่าวนี้ นับว่า เป็นกำลังสำคัญในการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของครู การเสริมสร้างขวัญเป็นวิธีการ โน้มน้าวจิตใจของบุคคลในองค์การ ด้วยพฤติกรรมจะทำให้บุคคล ในองค์การ มีความสุขใจ ตั้งใจในการปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ของตนด้วยความพอใจและเต็มใจ เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีขวัญในการปฏิบัติงานที่ดี ผลงานที่ปรากฏออกมาจะมีคุณภาพอีกทั้งยัง สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วิชัย ศรีเสนห์ (2542 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาสภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก และรายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระของ เอกฉันทน์ มาลีลัย (2542 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาการปฏิบัติภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ในด้านวิสัยทัศน์กับการตัดสินใจด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านการติดต่อสื่อสาร และด้านความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะดังกล่าว เป็นผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์ที่จะต้องพยายามหาแนวทางการพัฒนา คุณสมบัติและจะต้องรู้จักพลิกแพลงสถานการณ์ที่เป็นปัญหาให้เป็น โอกาส ต้องทุ่มเทพลังกาย พลังใจและพลังความคิดในการบริหารงาน ไม่ยึดติดกับกรอบความเชื่อต่าง ๆ หมั่นคิดพัฒนา ปรับปรุงหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้า และยังคงคล้องกับคำกล่าวของ ประเวศ วะสี (2543 : 25-26) ที่กล่าวว่าผู้บริหารปัจจุบันรู้จักวิเคราะห์สาเหตุเชิงยุทธศาสตร์เพื่อเป็นแนวทาง ในการสำรวจข้อมูลในอันจะนำไปวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งในการปฏิบัติงานทำให้สามารถสร้าง ทิศทางในอนาคตขององค์กรอย่างดี จากพฤติกรรมทางการบริหารของผู้บริหารดังกล่าว จึงมี ผลต่อทัศนคติของครู เพราะพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีผลต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครูที่ไม่แตกต่างกัน

5. การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญ ในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ที่ผู้วิจัย สอบถามกลุ่มตัวอย่างเป็นคำถามปลายเปิดและเปิดโอกาสให้เสนอแนะพฤติกรรมกรรมการบริหารงาน ของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

5.1 พฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใน 5 อันดับแรก ได้แก่ วางตัวเป็นกลางได้เหมาะสม น่านับถือ ให้ความเป็นกันเองแบบพี่น้อง ส่งเสริมให้ครู มีส่วนร่วมในการทำงาน โดยแบ่งความรับผิดชอบตามบทบาทและหน้าที่ ขอมรับความคิดเห็น ที่หลากหลายและให้ครูมีส่วนแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำปรึกษา ดูแลเอาใจใส่เมื่อมอบหมายงาน และให้ความเสมอภาคเป็นธรรมกับผู้ใต้บังคับบัญชา จากข้อ ค้นพบสามารถมองเห็นพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารตามทัศนคติของครูเป็นไปใน ลักษณะสร้างบรรยากาศทางการบริหาร ซึ่งเป็นไปในลักษณะความสำเร็จของงานและเป้าหมายอยู่ ที่คนแสดงถึงพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์และแบบมิตรสัมพันธ์ อันบ่งบอกถึงความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเป็นมิตร ทำงานร่วมกันด้วยความไว้วางใจให้ความเป็นธรรมต่อกันจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจใน การปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดภาพการทำงานประสบผลสำเร็จ (สุเมธ เดียววิเศษ. 2527 : 8-9) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ แนวทางการศึกษาของ เฮร์สเบิร์ก (Hersberg. 1978 : 135-136) อ้างถึงใน ชุติพงษ์ สุจิตรานนท์. 2542 : 31) พบว่า ปัจจัยที่กระตุ้นส่งเสริมให้บุคคลปฏิบัติตาม

มีกำลังใจในการทำงานจะเป็นไปในลักษณะการสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความสนิทสนม มีความเป็นกันเอง มีไมตรีเอื้ออารีต่อกัน มีความไว้วางใจกัน มีการช่วยเหลือและให้กำลังใจกัน นอกจากนี้ยังได้รับการมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคคล จะทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และสอดคล้องกันแนวความคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 242-243) ที่กล่าวว่า พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งเป็นลักษณะท่าทีและบทบาทของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเปรียบเสมือนเป็นสะพานเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีระหว่างองค์การกับผู้ปฏิบัติงาน และสนับสนุนสัมพันธภาพระหว่างหัวหน้างานและผู้ร่วมงาน จึงมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างขวัญให้กับผู้ปฏิบัติงาน และความสำเร็จของหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง

5.2 พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นใน 5 อันดับแรก ได้แก่ ไม่มีความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงานทำงาน เห็นแก่พวกพ้องเฉพาะกลุ่ม โดยเลือกปฏิบัติใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นหลักในการพิจารณาการทำงาน ยึดกฎระเบียบวินัยมากเกินไปปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด ขาดการจรรยาบรรณการบริหารจัดการที่ถูกต้องเหมาะสม คิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น ๆ โดยโอ้อวดตนเอง จากข้อค้นพบจะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการบริหารงานที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานมักจะสัมพันธ์กับคุณลักษณะของผู้บริหารแต่ละคนในการใช้พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สมถวิล ชูทรัพย์ (2536 : บทคัดย่อ) ที่พบว่า การใช้พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารในโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับขวัญในการปฏิบัติงานในทางบวก โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเปรียบเสมือนไฟ คือ มีทั้งคุณและโทษในตนเองที่ว่าพฤติกรรมการบริหารงานมีคุณคือ พฤติกรรมการบริหารนำไปใช้เพื่อความสำเร็จลุล่วง ส่วนที่ว่ามีโทษก็คือ หากผู้บริหารนำไปใช้ในทางที่ผิด ๆ นอกจากงานที่ปฏิบัติจะไม่ประสบความสำเร็จแล้วยังเป็นผลกระทบในทางลบต่อตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำงานด้วยความไม่ไว้วางใจซึ่งกันและกัน แยกแยะความสามัคคี มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานน้อยลง มีการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเชื่อถือไม่ได้ ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการบั่นทอนขวัญ เช่นนี้ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานน้อยมาก ผู้บริหารจึงต้องตระหนักถึงการใช้พฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก นอกจากนี้ บัญชา อึ้งสกุล (2542 : 32-33) ยังได้ให้แนวคิดในการพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำ โดยพิจารณาตามหลักทางจิตวิทยาที่มีผลทำให้ผู้เกี่ยวข้องขาดกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมที่ไม่เห็นคุณค่าในตัวเอง จึงพยายามหาจุดบกพร่องทั้งของตนเองและบุคคลรอบข้าง พวกพฤติกรรมที่มีลักษณะปากอย่างหนึ่งใจอย่างหนึ่ง จะมีพฤติกรรมที่จะพยายามหาอำนาจแต่ไม่สำเร็จ จึงมีพฤติกรรมแสดงออกมา

ในลักษณะไม่ค่อยเห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา ปรับคนให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ได้ยาก เลือกเอาสิ่งที่ตนได้ประโยชน์เท่านั้น มองบุคคลอื่นในแง่ร้าย ใช้อวดตนเองว่าฉลาดกว่าคนอื่นเสมอ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานอย่างมาก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นในการวางแผนทางการพัฒนา พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารเพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1.1 จากผลการวิจัย พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านมุ่งประสิทธิผล มีการปฏิบัติอยู่ในระดับสูงสุดกว่าด้านมุ่งงานและด้านมุ่งสัมพันธ์ มีประเด็นสำคัญที่เสนอแนะดังนี้

1.1.1 พฤติกรรมด้านมุ่งประสิทธิผล ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรนำไปพัฒนาตนเอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรหาทางส่งเสริมพัฒนา จัดการอบรม กระตุ้นให้เกิดขึ้นในคุณลักษณะผู้บริหารเพิ่มขึ้น อันจะก่อให้เกิดขวัญที่ดีต่อบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารงานโดยยึดระเบียบแต่ยืดหยุ่นตามสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ปรับปรุงวิธีการทำงาน ผู้บริหารควรแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาหน่วยงาน เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน ควรนำเครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงานในพฤติกรรมดังกล่าว ควรสร้างเสริมให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารให้เพิ่มมากขึ้น ซึ่งจะมีผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลก่อให้เกิดผลสำเร็จในหน่วยงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงานบุคลากร นักเรียน และชุมชน

1.1.2 พฤติกรรมด้านมุ่งงาน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารควรนำไปพัฒนาตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริม พัฒนา อบรม ให้ผู้บริหารตระหนักในการบริหารงาน ได้แก่ การกำหนดนโยบายสายงานในการบริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้ทำงานร่วมกัน การใช้ภาษาพูดได้อย่างชัดเจนเหมาะสมกับเวลา โอกาส สถานที่และบุคคล และควบคุมกำกับติดตามงานให้เสร็จตามกำหนด โดยผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการประเมินผู้บริหารควรกำหนดพฤติกรรมดังกล่าวให้ชัดเจน และกำหนดให้เป็นส่วนหนึ่งในหลักสูตร การจัดอบรมเพื่อเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้บริหารจะ

มีผลทำให้ผลงานการบริหารจัดการในโรงเรียนโดดเด่นขึ้นกว่าหน่วยงานอื่น ๆ

1.1.3 พฤติกรรมด้านมุ่งสัมพันธ์ จากผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนควรนำไปพัฒนาตนเองและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรนำไปส่งเสริม พัฒนาจัดอบรมให้กับผู้บริหารโรงเรียน ได้แก่ พฤติกรรมให้ความสำคัญกับผู้ที่บังคับบัญชา เป็นคนเปิดเผย เข้าใจง่าย ให้ผู้บังคับบัญชาเข้าพบได้ตลอดเวลา ยกย่องชมเชยให้กำลังใจ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน มีเวลาพร้อมรับฟังความคิดเห็นของครู เพื่อให้ผู้บริหารเสริมสร้างบรรยากาศ ความรักความอบอุ่นก่อให้เกิดความสมัครสมานสามัคคี มีผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงใจในการปฏิบัติงาน

1.2 จากผลการวิจัย พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานตามทัศนะของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ทั้งจำแนกตามระดับของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีความเห็นไม่แตกต่างกัน มีประเด็นที่ผู้บริหารโรงเรียนควรนำไปพัฒนาตนเอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต้องนำไปส่งเสริมพัฒนา กำหนดไว้เป็นนโยบายที่ชัดเจนที่จะต้องเพิ่มคุณลักษณะของผู้บริหารและต้องเป็นไปอย่างต่อเนื่องจึงจะเกิดประโยชน์ เพราะการทำให้บุคคลเกิดความตระหนักในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง ถ้าจะให้เกิดขึ้นอย่างถาวรและยาวนานควรเป็นไปด้วยการให้ ฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องด้วยกระบวนการที่หลากหลาย อันจะมีผลต่อการพัฒนาพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น และยังคงสอดคล้องกับนโยบาย การปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งจะต้องได้รับการพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนเป็นยุทธศาสตร์หลักในการสร้างกลไก และเป็นพลังขับเคลื่อนที่สำคัญในการปฏิรูปการศึกษาจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องสร้างความเข้มแข็ง สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และสร้างความเชื่อมั่นให้ ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ซึ่งสถาบันพัฒนาและส่งเสริมครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา เป็นศูนย์เครือข่ายในการพัฒนาและส่งเสริมครูไว้อย่างดี สำหรับพฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารที่ควรส่งเสริมให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารอย่างมาก อันมีผลต่อขวัญกำลังใจของครู ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมการมอบหมายงาน ให้รับผิดชอบตามความรู้ความสามารถ ขอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายและเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

1.3 จากผลการวิจัย ข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมบริหารงานของผู้บริหารที่ส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารโรงเรียนควรนำไปพัฒนาตนเอง และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรส่งเสริม พัฒนา จัดอบรม กระตุ้นให้เกิดขึ้นในคุณลักษณะของผู้บริหาร ได้แก่ พฤติกรรมวางตัวเป็นกันเองแบบพี่แบบน้อง ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการทำงานโดยแบ่งงาน

ความรับผิดชอบบทบาทและหน้าที่ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่หลากหลายมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน มีการให้คำแนะนำ ปรึกษา ดูแลเอาใจใส่เพื่อมอบหมายงาน มีความตั้งใจพากเพียร มุ่งมั่น กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้ความเสมอภาคเป็นธรรมกับผู้ได้บังคับบัญชา มีการยกย่องชมเชยสร้างความสามัคคี ให้ความสำคัญกับการนิเทศติดตามมีส่วนร่วมกิจกรรมสัมพันธ์กับชุมชนได้ดี ริเริ่มงานใหม่ๆ โดยใช้เครื่องมือเทคโนโลยีใหม่ๆ มาปรึกษาหารือกับคณะครูในการพัฒนางานให้ทันโลกทันเหตุการณ์ บริหารแบบยืดหยุ่น ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ส่งเสริมให้บุคลากรในโรงเรียนได้รับการพัฒนาโดยเข้าร่วมอบรมอย่างค่อเนื่อง ชี้แจงนโยบายในการปฏิบัติงาน และดูแลเอาใจใส่สวัสดิการของครู มีน้ำใจช่วยเหลือเมื่อเดือดร้อนไม่สบายใจ

1.4 จากผลการวิจัย ข้อเสนอแนะของครูเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารที่บั่นทอนขวัญในการปฏิบัติงานที่ผู้บริหารโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะตระหนักและหาทางจัดพฤติกรรมเหล่านี้ให้ลดน้อย หรือจัดให้หมดสิ้นไปด้วยวิธีการที่หลากหลาย ได้แก่ พฤติกรรมขาดความเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงาน ทำงานเห็นแก่พวกพ้องเฉพาะกลุ่ม โดยเลือกปฏิบัติใช้ความคิดเห็นส่วนตัวเป็นหลักในการพิจารณาการทำงาน ขีดถูกระเบียบวินัยมากเกินไป ขาดการจัดระบบการบริหารจัดการที่ถูกต้อง คิดว่าตนเองฉลาดกว่าคนอื่น ๆ โดยโอ้อวดตนเอง ขาดการติดตามผลการปฏิบัติงาน ไม่กำกับดูแลการทำงานเอาแต่ใจตนเองใช้อารมณ์มากกว่าเหตุผล ไม่ยอมรับความคิดเห็น ไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานมอบหมายงานไม่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การพิจารณาความดีความชอบ ขาดความเป็นธรรมได้เฉพาะกลุ่มผู้ใกล้ชิด สร้างความแตกแยกในหมู่คณะอยู่ด้วยความหวาดระแวง ขาดความสามัคคี ใจวาจาเหน็บแนม คำหึงครุอย่างไม่เกรงใจ คำนิ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม การจัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม และปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ของกำนัล คนประจบสอพลอ

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารด้านมุ่งประสิทธิผล โดยมุ่งเน้นปัจจัยที่มีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อนำผลการศึกษาไปปรับพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารให้ดียิ่งขึ้น

2.2 ควรมีการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องภาวะวิเคราะห้องค์ประกอบของพฤติกรรมทั้งด้านมุ่งประสิทธิผล มุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ที่ส่งผลขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ข้อสนเทศที่กว้างขวางขึ้นในการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ

2.3 ควรมีการศึกษาทักษะของผู้บริหารที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรบริหารงาน
ของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อขวัญในการปฏิบัติงานของครู เพื่อนำผลการศึกษาเป็นประเด็นในการ
ส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารให้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สูงขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กมล ศรีบุญถือ. (2536). **ขวัญในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปกครองจังหวัดมหาสารคาม.**
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- กรองแก้ว อยู่สุข. (2537). **ผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). **คู่มือปฏิรูปการศึกษาในแนวทางการปฏิรูปสถานศึกษาให้เป็น
โรงเรียนในอุดมคติ.** กรุงเทพฯ : การศาสนา, 2545.
- กิตติศักดิ์ สีวินา. (2539). **การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดชัยภูมิ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหาร
การศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- เกรียงศักดิ์ คมคาย. (2530). **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้าน
ผลงานของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเพชรบูรณ์.**
ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- คมสัน บุพศิริ. (2542). **พฤติกรรมด้านคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัด
กรมสามัญศึกษาจังหวัดนครพนม.** ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา).
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร
- จ่านง สมประสงค์. (2530). **หลักและศิลปะของหัวหน้างานในการสร้างแรงงานสัมพันธ์ที่ดี.**
กรุงเทพฯ : เพียรรุ่งโรจน์การพิมพ์.
- จิราภรณ์ ตั้งกิตติภรณ์. (2532). **จิตวิทยาเบื้องต้น.** ปัตตานี : คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชยุตพงศ์ สุจิตรานนท์. (2542). **มนุษย์สัมพันธ์กับความพึงพอใจ.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- ชัยพร วิชชาวุธ. (2523). **มูลสารจิตวิทยา.** กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2534). **การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล.** กรุงเทพฯ :
สายใจ
- (2539). **นักบริหารผู้ทรงประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ : คันทันแอมมี.

- ชาติชาย วัฒนสุขชัย. (2533). **ขวัญในการทำงานของข้าราชการตำรวจ สังกัดตำรวจภูธร
จังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา). มหาสารคาม :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.**
- ไชยวัฒน์ พึ่งวิชัย และประสิทธิ์ พึ่งวิชัย. (2539). **เทคนิคในการเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3.
กรุงเทพฯ : เบลโล่การพิมพ์.**
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร. (2538). **ทฤษฎีระบบในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
ในการบริหารการศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 3. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.**
- เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ. (2540). **พฤติกรรมองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 2.
กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.**
- เทียบ ทานกระโทก. (2536). **ขวัญกำลังใจของทหารสายงานสัตตีกายได้รับความรับผิดชอบ
ของมณฑลทหารบกที่ 23. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.**
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. (2526). **หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหาร
การศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- นิพนธ์ อุทก. (2535). **แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาในเขต
กรุงเทพมหานคร ตามทฤษฎีสามมติของเรคคิน. ปริญญาโท ศศ.ม.
(บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.**
- นiramัย บุญยะกาญจน. (2542). **ขวัญของข้าราชการสำนักงานแรงงานและสวัสดิการสังคม
จังหวัดที่ปฏิบัติงานอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม.
(ไทยคดีศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
ถ่ายเอกสาร.**
- นิรุติ โชติกะ. (2536). **การศึกษาสภาพขวัญและกำลังใจของข้าราชการสำนักงานที่ดินใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ขอนแก่น :
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.**
- นำชัย ทนุผล. (2534). **รายงานผลงานวิจัยสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เรื่องฐานพลัง
อำนาจที่เกษตรกรอำเภอไช้และขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของ
ผู้ได้บังคับบัญชาในจังหวัดเชียงใหม่. เชียงใหม่ : สถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้.**

- บัญชา อึ้งสกุล. (2542, กุมภาพันธ์ – มีนาคม). “นักบริหารทันสมัยหลักการประสานสัมพันธ์เชิงบวก,” *ข้าราชการครู*, 19(6) : 32.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2532). *วิธีวิจัยทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สุวีริยาสาส์น.
- บุญร่วม กิดการ. (2542). *การปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- บุญล้วน ผลประเสริฐ. (2543). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (หลักสูตรและการสอน). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- บ้านาญ บำรุงรส. (2535). *ขวัญกำลังใจของตำรวจภูธร ในจังหวัดเลย*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- ประคอง พันธุ์พรหม. (2542). *แบบของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียน และครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2526). *ผู้นำและพฤติกรรมการบริหารงาน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- ประเวศ วะสี. (2543). “นานาทัศนะ : ความคาดหวัง,” 20 ปี สปช. กรุงเทพฯ : คุรุสภาลาดพร้าว.
- ประสพ รัตนคุณ. (2533). *ขวัญกำลังใจของผู้ช่วยศึกษานิเทศก์อำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์. (2542). *ระเบียบวิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. บุรีรัมย์ : คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์.

- ประหัด โพนสิงห์. (2542). **ขวัญของผู้ช่วยหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ในเขตการศึกษา 9.**
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม.
- ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์. (2527). **โรงเรียนประถมศึกษา ในเอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมผู้บริหาร
การศึกษา ระดับประถมศึกษา เล่มที่ 1 หน่วยที่ 1.** นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปัญญา รอดแพง. (2539). **ความสัมพันธ์ระหว่างแบบผู้นำของผู้บริหารครูโรงเรียนประถมศึกษา
ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม.
(บริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- พนม พงษ์ไพบูลย์. (2543, เมษายน – พฤษภาคม). “อะไรคือเป้าหมายการปฏิรูปการศึกษา,”
ข้าราชการครู. 20(4) : 16.
- พรรณทิวา รุจิพร. (2543). “พัฒนาการของมนุษย์,” ใน **จิตวิทยาเบื้องต้น.** ขอนแก่น :
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พนัส หันนาคินทร์. (2526). **หลักการบริหารโรงเรียน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์วัฒนาพานิช.
..... (2530). **การบริหารบุคลากรในโรงเรียนแผนใหม่.** พิษณุโลก : มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- พยุง สารทอง. (2542). **ศึกษาปัญหาและการปฏิบัติตนตามคุณธรรมของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม.** วิทยานิพนธ์
กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- พัชรี ศรีสังข์. (2534). **สภาพปัญหาสุขภาพจิตของบุคลากรในองค์การ.** กรุงเทพฯ :
โรงพิมพ์ประสานมิตร.
- ไพฑูรย์ ศักดิ์แก้ว. (2534). **การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตาม
ความต้องการของ ครู อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกระบี่.**
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2540) **ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติ
ในการบริหารการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- เมธา เมธสีมา. (2526, พฤษภาคม – มิถุนายน). "ขวัญของครูและการสร้างกำลังใจ," กรมสามัญ. 6(2) : 58 – 59.
- บุพมาศ โภคสิริรักษ์. (2531). **แบบผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.** ปรินญาณีพันธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- รังสี ผลากอง. (2541). **พฤติกรรมผู้นำบริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดร้อยเอ็ด.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- รัตนา แสงแก่นเพชร. (2543). **ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- รุ่ง แก้วแดง. (2543). **ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ลำพอง บุญช่วย. (2534). **หลักและเทคนิคการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- วาริน สววิเศษ. (2539). **ขวัญในการปฏิบัติงานของครูวิทยาศาสตร์ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 6.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (หลักสูตรและการสอน). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วิชัย ศรีเสน่ห์. (2542). **ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารดีเด่นโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุดรธานี.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วิจิตร อาวะกุล. (2537). **เทคนิคมนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.
- วิฑูรย์ เกตุวงศา. (2533). **ขวัญของครูเอกชนประเภทสามัญ ในเขตการศึกษา 11.** ปรินญาณีพันธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- วีระ จิระมณีชัย. (2537). **ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานเร่งรัดพัฒนาชนบทจังหวัดในเขตภาคเหนือตอนล่าง.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.

- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). **องค์กรและการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เทคนิค 19.
- ศุภกฤต ไกรสกุล. (2543). **ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาศึกษา อำเภอโพธาราม จังหวัดหนองคาย**.
วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สถาบันพัฒนาผู้บริหาร. (2538). **คู่มือการวัดประเมินผลและติดตามผลโครงการฝึกอบรม**.
กรุงเทพฯ : การศาสนา.
- สนั่น อินทรประเสริฐ. (2528, สิงหาคม – กันยายน). "ขวัญนั้นสำคัญไฉน," **สารสถาบันพัฒนา
ผู้บริหารสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ**. 2(5) : 3 – 5.
- สมชาย วัฒนพงษ์. (2540). **ขวัญของข้าราชการสำนักงานสถิติจังหวัดที่มีต่อการปฏิบัติงาน
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์).
มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
ถ่ายเอกสาร.
- สมถวิล ชูทรัพย์. (2536). **การใช้พฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อขวัญใน
การปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล โรงเรียนสังกัดเทศบาล**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม.
(บริหารการศึกษา). นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- สมบัติ บรรจง. (2533). **ความพึงพอใจของข้าราชการพลเรือนที่มีต่อการปฏิบัติงานในสำนักงาน
ศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 7**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา).
พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- สมบัติ สวงโท. (2538). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัญหาและขวัญกำลังใจในการ
ปฏิบัติงานของตำรวจตระเวนชายแดน ระดับชั้นประทวนในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์).
ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2526). **การบริหารงานบุคคลแผนใหม่**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สมพงษ์ ถักเกิดโร. (2531). **การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความต้องการ
ของครูประถมศึกษา สังกัดสำนักงานกรมการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา**.
ปริญญาโท กศ.ม. สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต. (2536). **จิตวิทยาทั่วไป**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2527). การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สวงศ์ ชุกกลิน. (2533). **ขวัญของครูอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช**. ปรินญานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). สงขลา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์วิโรฒ สงขลา. ถ่ายเอกสาร.
- สุทัศน์ บุครอุดม. (2541). **แบบผู้นำกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ได้รับรางวัลพระราชทาน สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 9**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- สุนทร คล้ายอ่ำ. (2536). **ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายทะเบียนการค้าจังหวัดกรมทะเบียนการค้า กระทรวงพาณิชย์**. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). พิษณุโลก : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร. ถ่ายเอกสาร.
- สุบิน ฉัตรคอน. (2543). **ขวัญกำลังใจของข้าราชการและลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัยขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (รัฐประศาสนศาสตร์). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สุภาพ สมศรี. (2540). **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของอธิการบดีสถาบันราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- สุเมธ เดียวอิสระ. (2527). **พฤติกรรมผู้นำการศึกษา**. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- (2529). **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**. ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน.
- สุเมธ แสงนันทนวล. (2540). **ทำอย่างไรจึงจะเป็นนักบริหารชั้นยอด**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2541). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุริน สุพรรณรัตน์. (2530). **ภาวะผู้นำและพฤติกรรมการบริหาร**. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2538). **วิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานตามโครงการเร่งรัดคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- (2541). **เอกสารชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงสุดเล่มที่ 8**. กรุงเทพฯ : คัมปายอิมเมจจิง.

- เสนาะ ดิยาวี. (2535). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา เล่มที่ 2 หน่วยที่ 5. นนทบุรี : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- อดิศักดิ์ มาศขง. (2537). ขวัญกำลังใจของพัฒนาการอำเภอในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (พัฒนาชุมชน). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อภิรัตน์ เลหาพันธ์. (2539). การศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาดีเด่นสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. (บริหารการศึกษา). ขอนแก่น : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น. ถ่ายเอกสาร.
- อรุณรัตน์ ศกุนะสิงห์. (2541). ปัจจัยสุขภาพจิต ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของทันตภิบาล. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- อารี เพชรสุค. (2530). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์.
- อารีรัตน์ หิรัญโร. (2532). แบบผู้นำที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์ในสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. (บริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร. ถ่ายเอกสาร.
- อุทัย หิรัญโต. (2526). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : พีระพัฒน์.
- (2531). หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- เอกฉันท มาลัย. (2542). ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (บริหารการศึกษา). มหาสารคาม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. ถ่ายเอกสาร.
- เอกชัย กี่สุขพันธ์. (2533). การบริหารทักษะและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์.
- Bergeth, R. (1971, June). "An Experimental Study of Teacher Morale in Selected School Districts of North Dakota," *Dissertation Abstracts International*. 31(2) : 2693-A.

- Buckner, C. (1997, September). "Institutional Climate and Institutional Effectiveness at the Three Community Colleges," *Dissertation Abstracts International*. 58(3) : 709-A.
- Cook, R. C., (1981, January). "North Carolina Public School Teacher Morale During 1978-1979," *Dissertation Abstracts International*. 45(7) : 4289-A.
- Davis, K. (1972). *Human Behavioral Work*. New York : McGraw-Hill Book .
- Fiedler, F. E., (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Halpin, A. & Winer. (1966). *Theory and Research in Administration*. New York : Macmillan.
- Hersay, P. & Kenneth' H.B. (1982). *Management of Organization Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, N.J : Prentice-Hall.
- Hoy, W.K. Cecil, G.M. (1982). *Education Administration*. 2nd ed. New York : Random House.
- McCarty, S.L. (1998, November). "A Woman Leads Us Leadership for Reform in Vocational Education (Woman Administrators)," *Dissertation Abstracts International*. 59(05) : 1417-A.
- Manson, B.Y. (1988, November). "The Impact of Downsizing on Employee Morale and Productivity Implication for Training," *Dissertation Abstracts International*. 59(5) : 1485-A.
- Neuberty, M. J. (1998, November). "A fuctional-Based Model Informal Leadership Perceptions in Intact Work Teams (Team Interaction)," *Dissertation Abstracts International*. 59(05) : 1665.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York : McGraw-Hill.
- Reed, D. E. (1987). "Organizational Characteristic, Pricipal Leadership Behavior and Teacher Job Satisfaction : An investigation of the Effects On Student Achievement," *Dissertation Abstracts International*. 48/06A : 1388.
- Sharpton, L.F. (1985). "Leadership Styles of an Administrative Personnel in the Area Vocational School in the State of Oklahoma," *Dissertation Abstracts International*. 46/12A : 3699 A.

- Skrapits, V.A. (1986). "School Leadership Interpersonal Communication, Teacher Satisfaction and Student Achievement,". **Dissertation Abstracts International**. 47(7) : 2409-A.
- Stogdill, R. M. (1974). **Handbook of Leadership : Survey of Theory and Research**. New York : The Fred.
- Woods, K. & Loughlin,o. (1998, September). "Leadership Factors That Influence Educational Excellence (Site Based Management Elementary Schools)," **Dissertation Abstracts International**. 59(03) : 688-A.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
Buriram Rajabhat University

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐ / ๖ ๑๔๖๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร. ปราโมทย์ เบนญจกาญจน์

ด้วยนางสาวมะลิวัลย์ เพ็งประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งกำลังศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัย เขต ๑ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ
ศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ไกวิท เชื่อมกลาง)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖-๒๐ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐ / ๖ ๑๔๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผศ.ดร. ประเสริฐ ภูเงิน

ด้วยนางสาวมะลิวัลย์ เพ็งประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งกำลังศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๑ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาดตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์โกวิท เชื้อมกลาง)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖-๒๐ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐ / ว ๑๔๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผศ.มาลีนี จุโฑปะมา

ด้วยนางสาวมะลิวัลย์ เพ็งประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งกำลังศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และทำวิทยานิพนธ์ เรื่องพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัย เขต ๑ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำการวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์โกวิท เชื่อมกลาง)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐ ๔๔๖๐ ๑๖๑๖-๒๐ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐ ๔๔๖๑ ๒๘๕๘



ที่ ศธ ๐๕๔๕.๒๐ / ๗ ๑๔๕๕

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
ถนนจิระ อำเภอเมืองบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์ ๓๑๐๐๐

๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

เรียน คุณชาญณรงค์ ศรีอำพันกุล

ด้วยนางสาวมะลิวัลย์ เพ็งประโคน นักศึกษาระดับปริญญาโท ซึ่งกำลังศึกษา
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ และ
ทำวิทยานิพนธ์ เรื่องพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยบุรีรัมย์ เขต ๑ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาดตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต โดยมีรองศาสตราจารย์ ประสิทธิ์ สุวรรณรักษ์
เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้
ความสามารถและมีประสบการณ์ในเรื่องนี้อย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการทำวิจัยและศึกษาข้อมูลครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ หวังเป็น
อย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์โกวิท เชื่อมกลาง)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย

โทร ๐๔๔๖๐ ๑๖๑๖-๒๐ ต่อ ๓๘๐๖

โทรสาร ๐๔๔๖๑ ๒๘๕๘

ภาคผนวก ข

**แบบสอบถามพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงาน
ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1**



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1

.....

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจัดทำขึ้นเพื่อสอบถามทัศนคติของครูต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 ซึ่งแบบสอบถามมี 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับทัศนคติของครูต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด ให้ครูเสนอแนะความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงาน

2. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบทัศนคติของครูต่อพฤติกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุริรัมย์ เขต 1 จึงไม่มีคำตอบใดถูกหรือผิด เป็นการแสดงทัศนคติของแต่ละท่านที่ปฏิบัติงานในสถานะที่แตกต่างกันไป

3. ข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามทุกฉบับ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ

4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ จะเสนอผลในภาพรวมไม่มีผลกระทบต่อกรปฏิบัติงานของท่านแต่อย่างใด

ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวมะลิวัลย์ เฟ็งประโคน

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ตอนที่ 1

แบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

1. ระดับของโรงเรียน
 - () ประถมศึกษา
 - () มัธยมศึกษา
2. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน
 - () ประสบการณ์ต่ำกว่า 10 ปี
 - () ประสบการณ์ 10 ปีถึง 15 ปี
 - () ประสบการณ์สูงกว่า 15 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2

แบบสอบถามพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารและขวัญในการปฏิบัติงานของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1

คำชี้แจง

ในฐานะที่ท่านเป็นครูในโรงเรียน ท่านมีทัศนคติต่อพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารว่าผู้บริหารปฏิบัติมากน้อยเพียงใด โปรดอ่านแบบสอบถามและพิจารณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับทัศนคติของท่านมากที่สุด ซึ่งแต่ละช่องมีความหมายดังต่อไปนี้

ในข้อที่เกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหาร

มากที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติเรื่องนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติเรื่องนั้นอยู่ในระดับมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติเรื่องนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติเรื่องนั้นอยู่ในระดับน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ผู้บริหารปฏิบัติเรื่องนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ในข้อที่เกี่ยวกับขวัญในการปฏิบัติงานตามพฤติกรรมของผู้บริหาร

สูงมาก	หมายถึง	มีขวัญในการปฏิบัติงานในพฤติกรรมนั้นสูงมาก
สูง	หมายถึง	มีขวัญในการปฏิบัติงานในพฤติกรรมนั้นสูง
ปานกลาง	หมายถึง	มีขวัญในการปฏิบัติงานในพฤติกรรมนั้นปานกลาง
ต่ำ	หมายถึง	มีขวัญในการปฏิบัติงานในพฤติกรรมนั้นต่ำ
ต่ำมาก	หมายถึง	มีขวัญในการปฏิบัติงานในพฤติกรรมนั้นต่ำมาก

ตัวอย่างแบบสอบถาม

ระดับความถี่เห็นต่อพฤติกรรม					พฤติกรรมของผู้บริหารในการบริหารงาน	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู				
มีการปฏิบัติมากที่สุดในที่สุด	มีการปฏิบัติมาก	มีการปฏิบัติปานกลาง	มีการปฏิบัติน้อย	มีการปฏิบัติน้อยที่สุดในที่สุด		สูงมาก	สูง	ปานกลาง	ต่ำ	ต่ำมาก
	✓				● ชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน		✓			
		✓			●● วางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรกับบุคลากรในโรงเรียน	✓				
			✓		●●● ระดมความคิดเห็นของบุคคลในหน่วยงานโดยยึดหลักเหตุผลประกอบการตัดสินใจ			✓		

คำอธิบายประกอบตัวอย่าง

จากตัวอย่างข้อที่ ● ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติมาก หมายถึง ผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมาก และระดับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ตอบอยู่ในระดับสูง เมื่อผู้บริหารชี้แจงนโยบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจอย่างชัดเจน

จากตัวอย่างข้อที่ ●● ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารมีการวางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรกับบุคลากรในโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง และระดับขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ตอบอยู่ในระดับสูงมาก เมื่อผู้บริหารวางตัวได้เหมาะสมเป็นมิตรกับบุคลากรในโรงเรียน

จากตัวอย่างข้อที่ ●●● ผู้ตอบกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติน้อย หมายถึง
ผู้บริหารมีการระดมความคิดเห็นของบุคคลในหน่วยงาน โดยยึดหลักเหตุผลมาประกอบการ
ตัดสินใจอยู่ในระดับน้อย และขวัญในการปฏิบัติงานของผู้ตอบอยู่ในระดับปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร					พฤติกรรมกรรมการบริหาร งานของผู้บริหาร	ระดับขวัญในการปฏิบัติงานของครู				
มีการ ปฏิบัติ มากที่สุด	มีการ ปฏิบัติ มาก	มีการ ปฏิบัติ ปาน กลาง	มีการ ปฏิบัติ น้อย	มีการ ปฏิบัติ น้อย ที่สุด		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
					1. จัดงานโอบายให้ ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจอย่างชัดเจน					
					2. มุ่งทำงานเพื่อ เป้าหมายของ โรงเรียนโดย ไม่เห็นแก่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง					
					3. สนับสนุนให้ ผู้ได้บังคับบัญชา ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่					
					4. เต็มใจให้คำปรึกษา หรือและช่วยเหลือ แนวทางแก้ไขเมื่อ เกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน					
					5. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงาน ร่วมกัน					
					6. เข้าร่วมงานสังคม ของผู้ได้บังคับบัญชา เสมอ					
					7. ยกย่องชมเชยและ ให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ					
					8. ให้ความเป็นกันเอง กับผู้ได้บังคับบัญชา					
					9. ดูแลเอาใจใส่ สวัสดิภาพของครู อาจารย์ได้ทั่วถึง					

ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร					พฤติกรรมของ ผู้บริหารในการ บริหารงาน	ขวัญในการปฏิบัติงานของครู				
มีการ ปฏิบัติ มากที่สุด	มีการ ปฏิบัติ มาก	มีการ ปฏิบัติ ปาน กลาง	มีการ ปฏิบัติ น้อย	มีการ ปฏิบัติ น้อย ที่สุด		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
					18. ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ ในการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตาม กำหนดเวลา					
					19. ใช้ออกคำสั่งในการพูด ได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลา โอกาส สถานที่ และบุคคล					
					20. แสดงความห่วงใย และพร้อมเสมอที่ จะช่วยเหลือ ผู้ได้บังคับบัญชา					
					21. เป็นคนเปิดเผย จริงใจและให้ ผู้ได้บังคับบัญชา เข้าพบ ได้ตลอดเวลา					
					22. คำนึงถึงประโยชน์ ของผู้ได้บังคับบัญชา					
					23. เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์แสดง ความคิดเห็นและ เสนอแนะในการ ปฏิบัติงาน					
					24. มอบหมายงานให้ ผู้ได้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามความรู้ ความสามารถและ ความถนัด					
					25. เปิดโอกาสให้ ผู้ได้บังคับบัญชามี ส่วนร่วมในการ กำหนดนโยบาย และแผนงาน					

ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร					พฤติกรรมของ ผู้บริหารในการ บริหารงาน	ขวัญในการปฏิบัติงานของครู				
มีการ ปฏิบัติ มากที่สุด	มีการ ปฏิบัติ มาก	มีการ ปฏิบัติ ปาน กลาง	มีการ ปฏิบัติ น้อย	มีการ ปฏิบัติ น้อย ที่สุด		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
					26. การนำความคิด ใหม่ๆมาปรึกษาหารือ กับครูอาจารย์เพื่อ พัฒนางาน					
					27. สนับสนุนให้นำ เครื่องมือและ เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล					
					28. กำหนดสายงานการ บริหารของโรงเรียน ไว้อย่างชัดเจนและ ปฏิบัติตามที่กำหนด					
					29. มีการสับเปลี่ยน ตำแหน่งหน้าที่ของ ผู้ได้บังคับบัญชา ตามความต้องการ ของตนเอง					
					30. ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ๆ เพื่อการบริหาร โรงเรียน					
					31. ประเมินผลการ ปฏิบัติงานของ ทุกฝ่ายและชี้แจง ให้รับทราบ					
					32. วางตัวได้เหมาะสม และเป็นมิตรกับ บุคลากรใน โรงเรียน					

ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมกรรมการบริหาร					พฤติกรรมของ ผู้บริหารในการ บริหารงาน	ขวัญในการปฏิบัติงานของครู				
มีการ ปฏิบัติ มากที่สุด	มีการ ปฏิบัติ มาก	มีการ ปฏิบัติ ปาน กลาง	มีการ ปฏิบัติ น้อย	มีการ ปฏิบัติ น้อย ที่สุด		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
					33. ไม่มีขีดมาตรฐาน เคียวกันมาเป็น เกณฑ์ในการ ทำงานแต่จะ พิจารณาตาม ความพึงพอใจของ แต่ละบุคคล					
					34. เปิดโอกาสให้ ทุกคนมีส่วนร่วม ในการทำงาน					
					35. มีเวลาที่จะรับฟัง ความคิดเห็นของ ครู อาจารย์					
					36. สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความ สามัคคีและมี สัมพันธภาพที่ดี ต่อกัน					
					37. ระดมความคิดของ บุคคลในหน่วยงาน โดยยึดหลักเหตุผล มาประกอบการ ตัดสินใจ					
					38. วางคนให้ ผู้ได้บังคับบัญชา เกรงใจมากกว่า เกรงกลัว					
					39. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงาน อย่างมีระเบียบ แบบแผน					

ระดับความคิดเห็นต่อพฤติกรรมการบริหาร					พฤติกรรมของ ผู้บริหารในการ บริหารงาน	ขวัญในการปฏิบัติงานของครู				
มีการ ปฏิบัติ มากที่สุด	มีการ ปฏิบัติ มาก	มีการ ปฏิบัติ ปาน กลาง	มีการ ปฏิบัติ น้อย	มีการ ปฏิบัติ น้อย ที่สุด		สูง มาก	สูง	ปาน กลาง	ต่ำ	ต่ำ มาก
					40. จัดกิจกรรมส่งเสริม ความสามารถของ ผู้ร่วมงาน โดย วิธีการที่ หลากหลายและ เหมาะสมกับ ศักยภาพของ แต่ละคน					
					41. บริหารงานโดยให้ ความสำคัญทั้ง ผลสำเร็จของงาน และผู้ปฏิบัติงาน ควบคู่กันไป					
					42. สนับสนุนให้ เผยแพร่ผลงาน ที่ดีเด่นของ ผู้ได้บังคับบัญชา แก่สาธารณชน ทั่วไป					

ภาคผนวก ก

คำอธิบายจำแนกของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์
Buriram Rajabhat University

ตาราง 46 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อความ	พฤติกรรมการบริหาร งานของผู้บริหาร	ขวัญในการ ปฏิบัติงานของครู
1	ชี้แจงนโยบายให้ผู้ได้บังคับบัญชาเข้าใจ อย่างชัดเจน	9.601	8.660
2	มุ่งทำงานเพื่อเป้าหมายของโรงเรียน โดยไม่เห็นแก่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง	7.527	5.271
3	สนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาริเริ่มงาน หรือโครงการใหม่	9.899	4.959
4	เต็มใจให้คำปรึกษาหารือและช่วยหา แนวทางแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	10.884	21.213
5	ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ได้ทำงานร่วมกัน	17.527	7.524
6	เข้าร่วมงานสังคมของผู้ได้บังคับบัญชา เสมอ	8.443	4.443
7	ยกย่องชมเชยและให้กำลังใจ ผู้ได้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	7.867	6.321
8	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ได้บังคับบัญชา	13.880	11.258
9	ดูแลเอาใจใส่สวัสดิภาพของครู อาจารย์ ได้ทั่วถึง	7.505	10.844
10	ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ตามสถานการณ์ ที่เหมาะสม	8.660	2.541
11	บริหารงานโดยยึดกฎระเบียบแต่อาจ ยืดหยุ่นในบางครั้งแล้วแต่สถานการณ์ และสภาพแวดล้อม	8.862	6.264
12	ร่วมรับผิดชอบในงานที่ได้มอบหมายให้ ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ	11.078	7.804
13	สนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาได้ปรับปรุง วิธีการทำงานเพื่อประสิทธิผลของงาน	9.601	6.017

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร งานของผู้บริหาร	ขวัญในการ ปฏิบัติงานของครู
14	แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการ พัฒนาหน่วยงาน	9.798	9.860
15	ยึดถือหลักการและระเบียบวินัยในการ ปฏิบัติงาน	9.810	8.981
16	สั่งการให้ทำงาน โดยยอมให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ขัดแย้งหรือแสดงความ คิดเห็นได้	14.697	6.974
17	สามารถพูดชักจูงโน้มน้าว ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ ตั้งใจปฏิบัติงาน	10.844	8.660
18	ควบคุม กำกับ ติดตามครู อาจารย์ใน การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดเวลา	10.438	8.520
19	ใช้ถ้อยคำในการพูดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับเวลาโอกาสสถานที่และ บุคคล	13.435	4.353
20	แสดงความห่วงใยและพร้อมเสมอที่จะ ช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	11.384	8.862
21	เป็นคนเปิดเผยจริงใจและให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าพบ ได้ตลอดเวลา	11.078	8.520
22	คำนึงถึงประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	14.697	9.900
23	เปิดโอกาสให้ครู อาจารย์แสดงความ คิดเห็นและเสนอแนะในการปฏิบัติงาน	9.601	8.981
24	มอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามความรู้ความสามารถและความถนัด	13.145	8.862
25	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม ในการกำหนดคน ไขว่และแผนงาน	9.192	8.660

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	พฤติกรรมการบริหาร งานของผู้บริหาร	ขวัญในการ ปฏิบัติงานของครู
26	การนำความคิดใหม่ ๆ มาปรึกษาหารือ กับครูอาจารย์ เพื่อพัฒนางาน	8.520	8.625
27	สนับสนุนให้นำเครื่องมือและเทคโนโลยี ใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	11.078	6.254
28	กำหนดสายงานการบริหารของโรงเรียน ไว้อย่างชัดเจนและปฏิบัติตามที่กำหนด	1.758	10.844
29	มีการสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ของ ผู้ได้บังคับบัญชาตามความต้องการของ ตนเอง	2.554	8.862
30	ริเริ่มงานหรือ โครงการใหม่ ๆ เพื่อการ บริหาร โรงเรียน	11.258	11.314
31	ประเมินผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายและ ชี้แจงให้รับทราบ	8.660	8.982
32	วางตัวได้เหมาะสมและเป็นมิตรกับ บุคลากร ใน โรงเรียน	9.899	8.981
33	ไม่มีคณาจารย์เดียวกันมาเป็นเกณฑ์ใน การทำงานแต่จะพิจารณาตามความพึง พอใจของ แต่ละบุคคล	7.689	11.817
34	เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการ ทำงาน	10.844	8.520
35	มีเวลาที่จะรับฟังความคิดเห็นของครู อาจารย์	9.192	1.929
36	สนับสนุนให้ครู อาจารย์มีความสามัคคี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน	2.199	8.982

ตาราง 46 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	พฤติกรรมกรรมการบริหาร งานของผู้บริหาร	ขวัญในการ ปฏิบัติงานของครู
37	ระดมความคิดของบุคคลในหน่วยงาน โดยยึดหลักเหตุผลมาประกอบการ ตัดสินใจ	13.880	9.798
38	วางตนให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกรงใจ มากกว่าเกรงกลัว	9.238	9.192
39	ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ปฏิบัติงานอย่างมี ระเบียบแบบแผน	7.305	8.981
40	จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถของ ผู้ร่วมงาน โดยวิธีการที่หลากหลายและ เหมาะสมกับศักยภาพของแต่ละคน	9.192	8.981
41	บริหารงาน โดยให้ความสำคัญทั้ง ผลสำเร็จของงานและผู้ปฏิบัติงานควบคู่ กันไป	1.925	13.145
42	สนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานที่ดีเด่นของ ผู้ได้บังคับบัญชาแก่สาธารณชนทั่วไป	11.078	9.797



164483

ประวัติย่อของผู้วิจัย

๑๓
3/11/201
๓/๒๕๒๓
ร.๑
๒๐๒๕

ชื่อ	นางสาวมะลิวัลย์ เฟื่องประโคน
วัน เดือน ปีเกิด	วันที่ 2 สิงหาคม 2496
สถานที่เกิด	อำเภอประโคนชัย จังหวัดบุรีรัมย์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	439/6 ถนนจระ ตำบลโนนเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	อาจารย์ 2 ระดับ 7 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (ผู้แทนครู)
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนอนุบาลบุรีรัมย์ อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ 31000
ประวัติการศึกษา	สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา บุรีรัมย์เขต 1 พ.ศ. 2533 ปริญญาครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) วิชาเอกพลศึกษา วิทยาลัยครูบุรีรัมย์ พ.ศ. 2548 ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

