

บทบาทผู้บริหาร แรงจูงใจ และสมรรถนะของครูที่มีผลต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

Administrator Role, Motivation and Teachers' Efficacy Affecting The Exemplary Performance of Teachers in Sister Saint Paul of Chartres Schools

เทพิน เดชานนท์¹

กรรณิการ์ สุขเกษม²

บทคัดย่อ

ครูเป็นบุคคลที่สำคัญในการเป็นต้นแบบให้แก่นักเรียน เยาวชน และบุคคลทั่วไป ดังนั้นถ้าครูเป็นต้นแบบที่ดี ผลที่ตามมาที่ดีไปด้วย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของ บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร แรงจูงใจและสมรรถนะของครูที่มีต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทั้ง เชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณดำเนินการโดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากคณะครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 521 คน จาก 11 โรงเรียน แล้ววิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิควิเคราะห์ข้อมูลด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) โดยโปรแกรมสำเร็จรูปลิสเรล (LISREL) การวิจัยเชิงคุณภาพดำเนินการโดยการสัมภาษณ์ครูโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ ปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 11 คน ด้วยแบบสอบถามปลายเปิด

จากการวิจัยพบว่าการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู ขึ้นกับแรงจูงใจของครู การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร บทบาทของผู้นำแบบผู้รับใช้ และสมรรถนะของครู ตามลำดับ ดังนั้นแรงจูงใจของครูจึงมีความสำคัญมาก แต่การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารและบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจของครูมากเช่นกัน ผู้บริหารจึงต้องปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูมีแรงจูงใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าครองชีพ สวัสดิการ และความสะดวกในการทำหน้าที่ เพื่อครูจะสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีได้อย่างเต็มที่

ข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจของครูมีอิทธิพลสูงสุดต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู ซึ่งการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูประกอบด้วย การปฏิบัติพันธกิจ การปฏิบัติตน และคุณธรรมของครู แต่ทั้งหมดนี้ขึ้นกับการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญอย่างมาต่อการส่งเสริมกำลังใจของครู

คำสำคัญ: บทบาทผู้บริหาร แรงจูงใจ สมรรถนะของครู การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู

¹ ผู้อำนวยการ โรงเรียนเซนต์คาทาลีนส์ศึกษา เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร

² ประธานโครงการปรัชญาคุณูปกตพัฒนาการบริหาร มหาวิทยาลัยปทุมธานี

Abstract

Teacher is an important model for students, youth and people. Therefore if teacher model are good, their result will be good too. This research has a purpose for studying the influence of the servant leadership, the good management of the administrators, Teacher's motivation and Efficacy which have continued to behave as a good model of teacher. Using the methodology approaches which are qualitative research and quantitative research by the questionnaires. Data were collected from 521 teachers from 11 schools in Sister Saint Paul of Chartres Schools. Data were analyzed using equation structural modeling: SEM, with LISREL software. Quantitative research is using interview with two open-ended questions with 11 teachers.

From the research found that the exemplary performance of teachers are affect from the servant leadership roles, good management of the administrators, teachers' motivation and efficacy affecting. The motivation is the most influential teachers, the good management of the administrators and servant leadership roles has both direct and indirect influence the rear down but these are important because the teachers' motivation stems from two factors and teachers' efficacy affecting depends on the role of administrators as well. Thus, the administrators are critical and influential teachers.

Such findings suggest that the motivation of teachers has influence their practice as a role model. The good example of a teacher includes the practice mission, the implementation to conduct and ethics teacher but this all depends on the administrators, so they need to boost ethics of teachers.

Keywords: administrator role, motivation and teachers' efficacy, exemplary performance

ความสำคัญของปัญหา

สังคมไทยให้ความสำคัญต่ออาชีพครู จึงกำหนดให้มีวันครูขึ้น ซึ่งจอมพล ป.พิบูลสงคราม อดีตนายกรัฐมนตรีย ได้เริ่มให้มีวันครูขึ้นครั้งแรกเมื่อวันที่ 16 มกราคม พ.ศ.2500 เพราะเห็นว่าครูเป็นบุคคลสำคัญที่เสียสละ เป็นแสงสว่างส่องทางชีวิต และถ่ายทอดความรู้ ดังนั้นเพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสแสดงความกตัญญูและเคารพสักการะครู จึงได้มีประเพณี ระลึกบุญคุณครูตั้งแต่นั้นเป็นต้นมา (สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ, 2537) ทำให้นักเรียนบรรลุเป้าหมาย (Rockoff, 2003) เป็นคนมีศักยภาพ และสมรรถนะที่พึงประสงค์ นอกจากสิ่งแวดล้อมและความเป็นอยู่ที่ดีแล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง คือ การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู เพราะครูมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาประเทศ ให้เจริญมั่นคง และก่อนที่จะพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญได้นั้นจะต้องพัฒนาคน ซึ่งได้แก่เยาวชน ของชาติเสียก่อน จึงสามารถช่วยกันสร้างความเจริญให้แก่ชาติต่อไปได้(อภิรัตน์ดา ทองแกมแก้ว, 2551) ครูมีปัญหาในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู มีสัมพันธภาพไม่ดีกับนักเรียน ไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้า มีความเครียดในงาน มีทัศนคติไม่ดีต่องาน พร้อมทั้งจะ ลาออกจากงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องสนับสนุนส่งเสริม เพิ่มแรงจูงใจ ให้ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร เพื่อนครู และนักเรียน (วรารภรณ์ ธนะสุริยะเกียรติ, 2551) ครูร้อยละ 62 ท้อใจ เพราะครูส่วนใหญ่ขาดความมั่นใจในวิชาชีพ อันเป็นผลมาจากสภาพการปฏิบัติพันธกิจที่หนัก การขาดแรงจูงใจในเชิงผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ (อมรวิรัช นาคทรพรพ, 2550) ดังนั้นแรงจูงใจของครูจึงมีความสำคัญมากที่จะช่วยให้การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูประสบความสำเร็จ เพราะเมื่อครูมีแรงจูงใจ ก็จะดึงความสามารถออกมาใช้ (Fryer, 2011) ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเรื่องหนึ่งของผู้บริหาร โรงเรียนและสถาบันการศึกษาต่างๆเพื่อให้ครูปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์และขอบเขตการวิจัย

เพื่อศึกษาอิทธิพลของบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร แรงจูงใจ และสมรรถนะของครู ที่มีผลต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูโรงเรียนในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ต และขอบเขตการวิจัยครั้งนี้ คือ คณะครูโรงเรียนในเครือคณะภคินี เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต

การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยนี้ได้ทบทวนวรรณกรรมในประเด็นที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู (exemplary teachers, EXEMPLAR) คือ การทำหน้าที่ของตนอย่างดีตามหลักจรรยาบรรณซึ่งประกอบด้วย การปฏิบัติพันธกิจ การปฏิบัติตน และคุณธรรมของครู พันธกิจของครูคือการสอนที่มีประสิทธิภาพ หมายถึงสอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามความถนัดและความสามารถ นักเรียนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ (เขียน วันทนียตระกูล, 2548) ครูทำทุกอย่างได้เพื่อหวังให้นักเรียนประสบความสำเร็จในชีวิต มีงานทำ เป็นคนดีของสังคม ครูคอยติดตามความสำเร็จของนักเรียน ครูมีความสุข เมื่อนักเรียนแต่ละคนประสบความสำเร็จ (ศุภณัฐ จันทร์อำ, 2548) New Jersey Department of Education (2004) ได้กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูไว้ 3 ประการคือ (1) การมีความรู้ (2) การจัดการ และ(3) การปฏิบัติพันธกิจ การมีความรู้คือเข้าใจองค์ความรู้ที่สำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลในการปฏิบัติ การจัดการคือพฤติกรรมในการติดต่อสัมพันธ์และบุคลิกในการวางตน และการปฏิบัติพันธกิจ คือการกระทำที่แสดงออกว่าทำอย่างผู้มีความรู้ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว ดังนี้

1) การปฏิบัติพันธกิจของครู (teachers' mission, TMISSION) คือการทำหน้าที่ในอาชีพครูซึ่งหมายถึงการสอนนั่นเอง ก่อนอื่น การเป็นครูต้องเริ่มจากการเตรียมใจให้รักและศรัทธาในวิชาชีพครู ภาคภูมิใจในอาชีพครู และต้องเรียนรู้การทำหน้าที่ของครู สิ่งที่เป็นหน้าที่หลักในอาชีพครูคือหน้าที่การสอนนักเรียนให้สามารถเรียนรู้ ได้รับองค์ความรู้ตามมาตรฐานของหลักสูตร (เจษฎา เนตรสว่าง, 2551) สิ่งสำคัญในการปฏิบัติพันธกิจของครูคือการมีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายของการจัดการศึกษาและหลักสูตรขั้นพื้นฐาน สามารถวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ รู้จักใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนการสอนของตนเองและผู้เรียน ทำวิจัยทางวิชาการเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน), 2550)

2) การปฏิบัติตนของครู (teachers' mannerism, TMANNER) คือลักษณะการวางตัวของครูต่อหน้าทุกคน หรือพฤติกรรมที่แสดงออกให้ทุกคนรับรู้ ครูตามแบบแผนพฤติกรรมตาม

จรรยาบรรณครู คือครูซึ่งรักและเมตตาศิษย์ ให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริม ให้กำลังใจ ในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า ตามความต้องการ ความถนัด ความสนใจของ นักเรียน (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2539) การปฏิบัติตนของครูที่เป็นการส่งเสริม การกระทำต่างๆของนักเรียนทางด้านบวก คือ การสนับสนุนทักษะการอยู่ในสังคม การขจัดความ โกรธ ความขัดแย้งในสังคม จัดเตรียมกิจกรรม ควบคุม สร้างเสริมกิจวัตรประจำต่างๆอย่างมี ประสิทธิภาพ ลดโอกาสพฤติกรรมในทางลบ ส่งเสริมนิสัยที่ยึดหยุ่น การแก้ปัญหาสังคม การ ควบคุมอารมณ์ ช่วยนักเรียนให้ค้นพบเอกลักษณ์ของตนเอง ให้ความเคารพในความแตกต่าง และความต้องการของผู้อื่น หาโอกาสให้นักเรียนได้พัฒนาอย่างเต็มที่ในความสามารถและ พรสวรรค์ของนักเรียนแต่ละคน (Mackenzie, 2008)

3) คุณธรรมของครู (teachers' ethics, TETHICS) คือหลักปฏิบัติที่เหมาะสมต่อสถานภาพ ของความเป็นครู เช่น คุณธรรมเกี่ยวกับการให้การอบรมสั่งสอนนักเรียน ซึ่งครูจะต้องมีความ รัก ความจริงใจ ให้การสั่งสอนโดยไม่ปิดบังความรู้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2539) ได้ กำหนดจรรยาบรรณครูไว้ว่า ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ ไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความ เจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคม หมายถึงไม่นำปมด้อยมาล้อเลียนไม่ ประจาน ไม่พูดจาหรือกระทำใดๆ ที่เป็นการซ้ำเติมปัญหาหรือข้อบกพร่อง ไม่นำความเครียด มาระบาย ไม่ว่าจะด้วยคำพูด หรือสีหน้าท่าทาง ไม่ทำร้ายร่างกาย ไม่เปรียบเทียบฐานะความ เป็นอยู่ ไม่ลงโทษเกินกว่าเหตุ ไม่จัดหรือปล่อยให้สภาพแวดล้อมเป็นอันตราย ไม่ ซ้ำเติมนักเรียนที่เรียนช้า ไม่ขัดขวางการแสดงออกที่สร้างสรรค์ ไม่ตั้งฉายาในทางลบให้ นักเรียน ไม่แสวงหาประโยชน์จากนักเรียน ซึ่งนักการศึกษาของรัฐไอดาโฮ (Idaho) พบว่าการ เตรียมสิ่งแวดล้อม ความเป็นอยู่ที่ดี ทำให้นักเรียนบรรลุถึงการเป็นคนที่มีศักยภาพ เป็น พลเมืองที่มีประสิทธิภาพ และยังตระหนักว่านักเรียนต้องการแบบอย่าง จึงได้บัญญัติคุณธรรม จริยธรรมของครูไว้ว่า ไม่ว่าจะการกระทำ การพูด การสอน ต้องเป็นตัวอย่างให้นักเรียน และ ส่งเสริมให้มีความเคารพ วัฒนธรรม ความเชื่อที่แตกต่าง รวมทั้งสร้างสังคมที่ดี จัดให้นักเรียน ได้เรียนรู้หลักประชาธิปไตย โดยกำหนดเป็นนโยบายและพันธกิจของโรงเรียน (Idaho State Department of Education, 2009)

บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ (servant leadership, SERLEAD): ผู้นำแบบผู้รับใช้เป็น ลักษณะของผู้นำที่มีความรักด้วยใจที่บริสุทธิ์ ให้โดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ด้วยการให้ความ ช่วยเหลือและการให้บริการ ซึ่งการบริหารงานอย่างผู้นำแบบผู้รับใช้นี้ พระเยซูเจ้าพระศาสดา

ของคริสตศาสนา ได้กระทำเป็นแบบอย่าง พระองค์เสด็จมาเพื่อรับใช้ทุกคน โดยการเทศน์สอนและสละชีวิตของพระองค์แก่เพื่อนมนุษย์ด้วยความรัก คำสั่งสอนของพระองค์ในหนังสือพระคัมภีร์ พระองค์สอนว่าใครที่ต้องการเป็นหัวหน้า ต้องเป็นผู้รับใช้ผู้อื่น (Good New Bible, 1994) ทามาซี (ทามาซี,อาร์.เจ. 2009) ให้ความเห็นว่า ทฤษฎีบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ เป็นผู้นำที่ไม่คิดถึงตนเอง ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในการสั่งการ คิดถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ให้ความสำคัญในความเป็นมนุษย์ เคารพศักดิ์ศรี ยอมตัวเป็นผู้รับใช้ ให้บริการ มีทัศนคติที่แตกต่างจากผู้นำอื่นๆ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว ดังนี้

1) การเป็นผู้สนับสนุน (supporter, SUPPORT) คือการช่วยเหลือสนับสนุนส่งเสริม เพื่อให้ครูทำงานด้วยความสบายใจ มีความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติพันธกิจ สิ่งที่ผู้บริหารสามารถทำได้คือ การส่งเสริมให้มีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ในงานและวิชาชีพ จัดหาวัสดุอุปกรณ์ในการสอน ให้งบประมาณในการจัดกิจกรรมต่างๆในการทำงาน ให้ความเคารพ รับฟังปัญหา ลดภาระงานด้านเอกสาร เพื่อให้ครูได้ทำการสอนอย่างเต็มที่ คอยช่วยเหลือในด้านต่างๆตามความจำเป็น (อารี สันทรวี, 2545) ความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาความเข้มแข็ง และส่งเสริมคุณสมบัติความเป็นผู้นำในตัวผู้ร่วมงานด้วย โดยสนับสนุนให้มีการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ เพราะการมอบอำนาจให้ผู้ร่วมงานคือการสร้างความสำเร็จให้โรงเรียนด้วย (สมใจ รักษาศรี, 2549)

2) การให้บริการ (service provider, SERVICE): บทบาทแรกของผู้นำแบบผู้รับใช้คือการวางวิสัยทัศน์ที่ผู้นำจะต้องทำความเข้าใจกับผู้ร่วมงานว่าทุกคนกำลังมุ่งไปในทิศทางใด ต้องการประสบความสำเร็จในเป้าหมายใด หลังจากนั้นบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้คือ คอยช่วยให้ผู้อื่นทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยให้คำปรึกษาคุณแล้วผู้ร่วมงานต้องการอะไรที่จะทำให้งานดีกว่าเดิม และดำเนินตามครรลองของวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ (ดวงทอง สรประเสริฐ, 2550) ผู้นำแบบผู้รับใช้ ส่งเสริม สนับสนุน ฟังด้วยความเข้าใจ เอาใจใส่ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น เขียวยารักขาผู้มีความทุกข์ ความเจ็บปวด ให้การแบ่งปัน ไม่บังคับแต่โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วย มีกรอบความคิดในการนำ มองการณ์ไกล มีใจเที่ยงตรง ทำให้ผู้อื่นไว้วางใจได้ ยอมรับทุกคน สร้างหมู่คณะในความเป็นหนึ่งเดียว (Spears, 2004)

3) การสอนงาน (coaching, COACHING): การสอนงานคือ การที่คนสองคนให้ความช่วยเหลือคนใดคนหนึ่งหรือทั้งสองคนพัฒนาการทำงานของตัวเองและกันหรือคนใดคนหนึ่ง (Richards, & Farrell, 2010) เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ที่ผู้บริหารหรือหัวหน้ามุ่งที่พัฒนา

ความสามารถหรือแก้ไขผลการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลดี (กมลวรรณ งามเดชะ, 2551) ควรให้ทุกคนรู้สึกถึงคุณค่าของตนเอง ที่เป็นส่วนหนึ่งและเป็นเจ้าของงานที่ตนทำ ให้ทุกคนร่วมคิดร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจผู้ร่วมงาน รวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจ จะทำให้เกิดพลัง มีแรงจูงใจ สร้างขวัญและกำลังใจ สร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ซึ่งผู้บริหารจะต้องสอนงานครูในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ให้รู้และเข้าใจรายละเอียดของงาน (อารี สันทรวี, 2545)

การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร (good governance, GOODGOVE): การบริหารจัดการที่ดีเป็นพื้นฐานของสิทธิมนุษยชน สิ่งสำคัญอยู่ที่การมีประชาธิปไตย ซึ่งมีหัวใจสำคัญคือ การมีเสรีอย่างอิสระในการเลือกตั้ง มีขบวนการของกฎเกณฑ์ที่ยุติธรรม มีอิสระในการพูดและการกระทำ มีความโปร่งใส ทำทุกอย่างเพื่อประชาชน (Dobriansky, 2003) เป็นการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม ยึดหลักความยุติธรรม มีความโปร่งใสที่สามารถตรวจสอบได้ ประสานประโยชน์ร่วมกันระหว่างระบบราชการ เอกชน และประชาชน (สุภวรรณ พันธุ์จันทร์, 2009) การบริหารจัดการที่ดี คือการนำหลักธรรมมาบูรณาการในการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพสูง (พระภิกษุวิสุทธิคุณ, 2547) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว ดังนี้

1) กฎเกณฑ์/กฎระเบียบ (regulation, REGULA) เป็นการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกรอบของกฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบของหน่วยงาน ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง มีการปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมกับทุกคนเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือกฎระเบียบเดียวกัน (UNESCAP, 2009) ปราศจากการบริหารจัดการที่ดี สิทธิมนุษยชนก็ไม่ได้ได้รับความเคารพและป้องกันในเรื่องการดำรงชีวิตอยู่ เพราะการบริหารจัดการที่ดีและสิทธิมนุษยชนสัมพันธ์ส่งเสริมซึ่งกันและกันในการลดช่องว่างระหว่างชนชั้นให้เล็กลง (Papagianni, 2007) หลักกฎเกณฑ์/กฎระเบียบต้องเป็นธรรมแก่ทุกคน และมีความเป็นสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน (สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, 2550)

2) การมีส่วนร่วม (participation, PARTICIP): การบริหารโรงเรียนให้เกิดผลและก้าวหน้า ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้คณะครูและบุคลากร ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแลกเปลี่ยน ร่วมประเมินผล ร่วมวิจารณ์ (ชัยวงศ์ ชวนะรักษ์, 2550) ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญในการรักษาและกระตุ้นผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพัฒนา ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่เกิดขึ้นกับ

นักเรียน แต่การเปลี่ยนแปลง พัฒนาจะเกิดขึ้นได้ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย คือการบริหารจากบนลงล่างและจากล่างขึ้นบน และความร่วมมือในระดับราบของทุกฝ่ายที่อยู่ในองค์กรเดียวกัน (Salisbury, & McGregor, 2005)

3) ความโปร่งใส (transparency, TRANSPA) เป็นการทำงานที่เปิดเผย สามารถชี้แจงที่มาที่ไปได้ว่ากำลังทำอะไร ไม่มีความลับ (สุภวรรณ พันธุ์จันทร์, 2009) มีการตรวจสอบความถูกต้อง เปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา เพื่อช่วยแก้ปัญหาการทุจริตและคอร์รัปชัน สื่อมีบทบาทในการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงาน โดยการนำเสนอข่าวสารให้สังคมได้รับทราบ (UNESCAP, 2009) การปกครองที่เป็นมาตรฐานถือว่าเป็นคุณธรรมที่สำคัญ คือการตรวจสอบได้หรือการมีความโปร่งใส สำหรับการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการประเมินผลการเรียนของนักเรียนต้องโปร่งใส ตรวจสอบได้ ถ้านักเรียนสามารถทำข้อสอบได้แต่ไม่สามารถเผชิญชีวิตอย่างดีได้ ถือเป็นความผิดพลาดอย่างยิ่ง (Sachs, 2011)

แรงจูงใจของครู (teachers' motivation, TMOTIVA): แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลเกิดการกระทำ ซึ่งเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้นๆ วินัย เพชรช่วย (2545) ได้เสริมว่าแรงจูงใจเป็นพลังที่ริเริ่ม กำกับพฤติกรรมและการกระทำของบุคคลหรือสิ่งต่างๆ ซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดจากความต้องการ (needs) พลังกดดัน (drives) หรือความปรารถนา (desires) ที่พยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ถ้านักเรียนนั้นมีความสามารถ ได้รับการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมของงาน และได้รับแรงจูงใจอย่างเพียงพอแล้ว ก็จะได้รับผลการปฏิบัติงานที่สูงและบรรลุตามเป้าหมายที่บุคคลนั้นๆ ได้ตั้งไว้

การสร้างแรงจูงใจถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารการปฏิบัติงาน แรงจูงใจของครูมีผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพและการพัฒนาโรงเรียน เพราะครูเป็นผู้ที่นำนโยบาย ปรัชญา รวมทั้งวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้และทักษะสู่การเรียนของนักเรียน (Ofoegbu, 2004) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 2 ตัว ดังนี้

1) แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motivation, EXMOTIVA) คือสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครู เพื่อให้ครูได้สอนอย่างเต็มที่ เช่น การลดงานด้านเอกสาร การให้ความยอมรับและยกย่อง การรับฟังด้วยความเอาใจใส่ การจัดตารางเวลาให้เหมาะสม ไม่มีงานมากเกินไป จัดกิจกรรมสัมพันธ์นอกองค์กรบ้าง และให้รางวัลผู้กระทำความดี (Swinton, 2009) แรงจูงใจภายนอกยังมีอีกหลายอย่างที่สามารจัดให้แก่ครูอาทิ เรื่อง

อาหารกลางวัน ค่าเดินทางไปสัมมนา บ้านพักอาศัย ชั่วโมงในการสอนต่อวัน ต่อสัปดาห์ จำนวนนักเรียนในห้องเรียน อุปกรณ์ในการสอน และการฝึกอบรมในด้านต่างๆ ซึ่งองค์การ UNESCO (United Nation Education, Scientific and Culture Organization) ได้ศึกษาวิเคราะห์ไว้ (UNESCO, 2006)

2) แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation, INMOTIVA) เป็นสิ่งที่เกิดจากภายในตัวบุคคลนั้นกับการปฏิบัติพันธกิจ เช่น ความรู้สึกในความสำเร็จ ความท้าทายของพันธกิจ การพัฒนาความสามารถจากการทำงาน หรือสิ่งที่ผลักดันจากภายในตัวบุคคลซึ่งอาจจะเป็นเจตคติ ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ สิ่งต่างๆเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร (เดชบดีนทร์, 2551) ผู้บริหารต้องบอกนโยบายในการดูแลเอาใจใส่ในคุณค่าของคนและการทำงาน โดยเชื่อมโยงระหว่างค่าตอบแทนที่ครูคาดหวัง และผลของการปฏิบัติพันธกิจของครู และให้ค่าตอบแทนตามผลพันธกิจที่เป็นธรรมชาติ (Oloolube, 2002)

สมรรถนะของครู (teachers' efficacy, TEFFICA) คือการรับรู้ถึงความสามารถของตนเองในการที่จะทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งผู้ที่มีสมรรถนะจะมีความอดทน อดสาหะไม่ท้อถอยง่ายๆ ทำให้ประสบความสำเร็จได้ในที่สุด (Wagner, 2007) สมรรถนะของครูยังหมายถึงความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ที่จำเป็นสำหรับอนาคต ที่แสดงออกด้วยการกระทำ ซึ่งมีสี่ด้านที่สำคัญ คือความสามารถด้านหลักสูตร ความสามารถในการเรียนรู้ตลอดชีวิต ความสามารถด้านสังคมและวัฒนธรรม และความสามารถทางด้านอารมณ์ (Selvi, 2010) คนที่มีสมรรถนะยังมีความสุขเยือกเย็น แม้มีความลำบาก เมื่อเผชิญกับปัญหามักหาทางออกที่หลากหลายด้วยความพยายามในการปฏิบัติพันธกิจต่างๆ แม้คนอื่นไม่เห็นด้วยก็ยังสามารถบรรลุเป้าหมายได้ จัดการกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อมีความยุ่งยากก็หาวิธีแก้ไขได้เสมอ และสามารถทำให้บรรลุเป้าหมายได้ไม่ว่าอะไรจะเกิดขึ้น (Schwarzer, & Jerusalem, 1993) ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด 3 ตัว ดังนี้

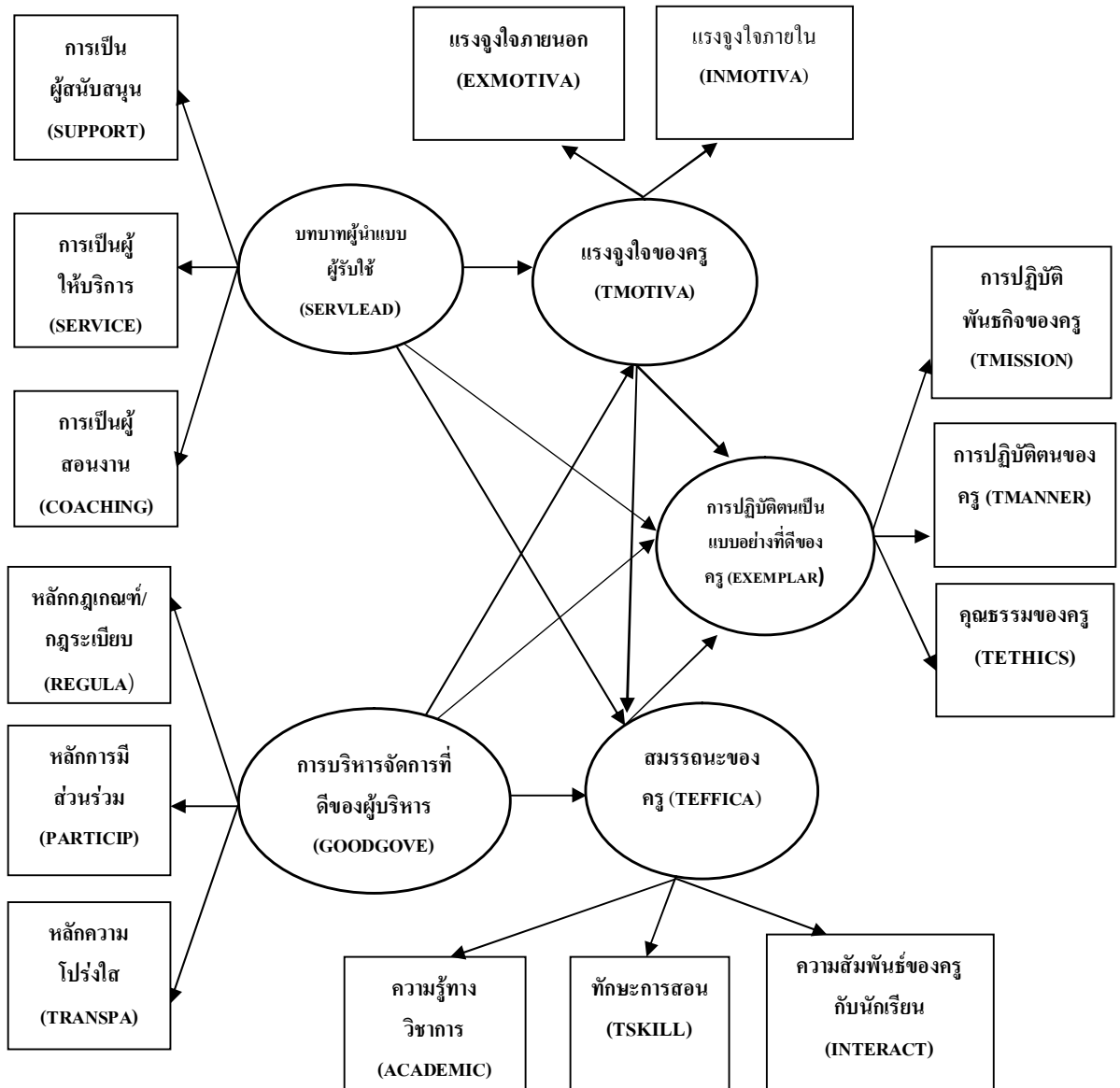
1) ความรู้ทางวิชาการ (academic knowledge, ACADEMIC) คือการเข้าใจความคิดรวบยอด โครงสร้าง อุปกรณ์ ตัวชี้วัดความรู้ การเข้าใจหลักสูตร ความรู้ในวิชาที่สอน เพื่อจะอธิบายให้นักเรียนเข้าใจ (Schulte, 2008) ครูต้องสอนวิชาความรู้และพัฒนาบุคลิกภาพของนักเรียนไปพร้อมๆกัน โดยรับคำแนะนำจากผู้บริหารและครูอาวุโส ทำให้เกิดการคิดร่วมกันอย่างสร้างสรรค์ โดยยึดโครงสร้างทางวิชา ออกแบบการเรียนการสอนและกิจกรรมการเรียนรู้ให้เข้ากับความสามารถของนักเรียน และมอบหมายงานให้นักเรียนทำ เพื่อพัฒนา

ความรู้และบุคลิกภาพควบคู่กันไป (Ferguson, 2004) ครูต้องมีศาสตร์ที่จะสอน และศาสตร์ การสอน คือครูต้องติดตามความก้าวหน้าของวิชาที่จะถ่ายทอด จากหนังสือ เอกสาร สื่อต่างๆ ตลอดจนเข้าร่วมประชุมรับความรู้ความคิดใหม่ๆ ครูมีความรู้เท่านั้นยังไม่พอ ครูยังต้องมีความรู้เรื่องการถ่ายทอดวิชาด้วย โดยศึกษา ค้นคว้า ให้ทันต่อความก้าวหน้าของศาสตร์การ สอน เพื่ออธิบาย ถ่ายทอดให้นักเรียนเข้าใจสาระต่างๆ (สำนักงานคณะกรรมการการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ, 2552)

2) ทักษะการสอน (teaching skill, TSKILL) เป็นความสามารถในเชื่อมโยงความรู้แก่ การนำเสนอความคิด ทฤษฎีความรู้ วิธีการถาม การประมวลความคิด การตั้งสมมุติฐานการ ประเมินและพัฒนาหลักสูตร มาเป็นกรอบความรู้โดยรวม (Schulte, 2008) ซึ่งครูต้องมีความรู้ใน การเชื่อมโยงสิ่งต่างๆภายในห้องเรียน ให้ประสานเข้าด้วยกัน ให้นักเรียนสามารถอยู่ร่วมกัน รวมทั้งการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Narvaez, & Lapsley, 2008) การจัดระบบห้องเรียน การดูแลพฤติกรรม รวมทั้งการสอนที่มีประสิทธิภาพ มีผลต่อการช่วยลดพฤติกรรมที่ก้าวร้าว ของนักเรียน ให้มีความสนใจเรียนดีขึ้น ครูต้องวางแผนที่จะสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน เพื่อลด พฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมและเพิ่มพฤติกรรมที่ดีให้นักเรียน ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ประสิทธิภาพของครูจะสูงขึ้นตามผลการเรียนของนักเรียนที่เรียนดีขึ้น (Oliver, & Reschly, 2007)

3) ความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน (teacher-student interaction, INTERACT) เป็นการ ติดต่อสื่อสาร การทำงานร่วมกัน การแบ่งปันทางความคิดแก่กันและกัน ซึ่งครูและนักเรียน ควรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อช่วยให้เกิดทัศนคติที่ดี ความสัมพันธ์ของนักเรียนที่ควรมี ต่อครูคือ การให้ความเคารพและเชื่อฟัง ไว้ใจว่าครูมีความปรารถนาและส่งเสริมในสิ่งที่ดี ใ้แก่นักเรียน ทำตามข้อบังคับและกฎระเบียบ ส่วนครูควรมีความสัมพันธ์ต่อนักเรียนใน ด้านการรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล การรักและเมตตา หวังดีต่อนักเรียน การพัฒนานักเรียน ให้มีความก้าวหน้าทั้งด้านการเรียนและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ต่างๆ ช่วยให้มีผลสัมฤทธิ์ของ นักเรียนสูงขึ้น (Kabbalah and Education, 2008) ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน มีผล ต่อพฤติกรรมของนักเรียน เพราะพฤติกรรมต่างๆของครู ไม่ว่าจะเป็นการปฏิบัติตน กิริยา ท่าทาง นำเสียง อารมณ์ความรู้สึก ส่งผลกระทบต่อนักเรียน ถ้านักเรียนอยู่ใน โรงเรียนเป็นเวลา 2-3 ปีขึ้นไป พฤติกรรมของครูก็กลายเป็นพฤติกรรมของนักเรียน เพราะ นักเรียนเลียนแบบของครูได้ง่าย (Olotude, 2009)

จากการทบทวนวรรณกรรม ทำให้ได้ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครบถ้วน สามารถนำมา
สร้างกรอบแนวความคิดและสมมติฐานการวิจัยได้ดังภาพ 1



ภาพ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

จากกรอบแนวความคิดนี้ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานการวิจัยได้ 3 ชุดคือ

1) การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูขึ้นอยู่กับ (ก) แรงจูงใจของครู (ข) บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ (ค) การบริหารที่ดีของผู้บริหาร (ง) สมรรถนะของครู

$$\text{EXEMPLAR} = f(\text{TMOTIVA}, \text{SERVLEAD}, \text{GOODGOVE}, \text{TEFFICA}) \dots\dots\dots 1$$

2) แรงจูงใจของครูขึ้นอยู่กับ (ก) บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ (ข) การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร

$$TMOTIVA=f(SERVLEAD, GOODGOVE)..... 2$$

3) สมรรถนะของครูขึ้นอยู่กับ (ก) แรงจูงใจของครู (ข) บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ (ค) การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร

$$TEFFICA= f(TMOTIVA, SERVLEAD, GOODGOVE)..... 3$$

ระเบียบวิธีการวิจัย

แนวทางการวิจัย ใช้ทั้งแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ สำหรับแนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการทบทวนวรรณกรรมและค่านิยมปฏิบัติการ เป็นข้อคำถามของแต่ละตัวแปรประจักษ์ แล้วนำไปเก็บจากคณะครูโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 521 คน จาก 11 โรงเรียน ซึ่งรายการข้อคำถามแต่ละข้อของแบบสอบถามนั้น มีการให้น้ำหนักโดยใช้การวิเคราะห์ปัจจัย (factor analysis) ก่อนนำเอารายการข้อคำถามมารวมกันเป็นมาตรวัดตัวแปร มีการหาความเชื่อถือได้ของมาตรวัดโดยการทดสอบ(pre-test) ใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างซึ่งผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลในการวิจัย และมีการหาค่าความเชื่อถือได้ทางสถิติ ได้ค่า coefficient alpha ที่ระดับ 0.65–0.90 ซึ่งถือว่ามาตรวัดมีความเชื่อถือได้

ส่วนแนวทางเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เจาะลึกคณะครูโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้เซนต์ปอล เดอ ชาร์ต จำนวน 11 คน โรงเรียนละ 1 คนจากโรงเรียนที่ไปเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แต่เป็นคนละคนกับคนที่ให้ข้อมูลเชิงปริมาณ สัมภาษณ์เกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารในด้านการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้และการบริหารจัดการที่ดี ในส่วนของครูสัมภาษณ์เกี่ยวกับแรงจูงใจและสมรรถนะของครู เพื่อนำข้อมูลที่ได้อามาสนับสนุนข้อมูลการวิจัยเชิงปริมาณ

จากข้อมูลที่ได้(ตาราง 1) แสดงให้เห็นว่าคณะครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนมากร้อยละ 85 เป็นครูผู้หญิง เพราะโรงเรียนในเครือข่ายภาคนี้ ๆ บางโรงเรียนเป็นโรงเรียนหญิงล้วน จึงทำให้มีครูผู้ชายน้อย ครูเกือบครึ่งหนึ่งสอนในระดับชั้นประถมศึกษา รองลงมาคือครูระดับมัธยมต้น ซึ่งโรงเรียนในเครือข่ายบางโรงเรียนก็ไม่มีมัธยมปลาย มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีเป็นส่วนใหญ่ (ร้อยละ 84.1) เพราะในปัจจุบันครูต้องมีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีทุกคน และต้องมีใบประกอบวิชาชีพครู จึงจะบรรจุเป็นครูได้ อายุการทำงานอยู่ระหว่าง 1-10 ปี เกือบครึ่ง

ของครู เป็นครูเก่าซึ่งมีอายุการทำงานตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ซึ่งให้เห็นว่าครูมีความรักโรงเรียนใน
เครื่องคณกะกีนีฯ

ตาราง 1 คุณสมบัติต่างๆไปของครู (n=521)

คุณสมบัติ	อัตราส่วนร้อยละ
เพศ : หญิง	84.8
สอนระดับชั้น	
อนุบาล	15.7
ประถมศึกษา	41.3
มัธยมศึกษาตอนต้น	24.4
มัธยมศึกษาตอนปลาย	18.6
การศึกษา	
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1.7
ปริญญาตรี	84.1
สูงกว่าปริญญาตรี	13.6
อื่นๆ	.6
อายุการทำงาน	
1-10 ปี	49.1
11-20 ปี	33.7
21-30 ปี	13.9
31-40 ปี	3.2

สรุปข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ครูในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ สรุปได้ดังนี้

ด้านการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู: ครูสอนตามหลักสูตรโดยจัดกิจกรรมให้
สอดคล้องกับเนื้อหาที่สอน เพื่อให้ให้นักเรียนเข้าใจและมีความรู้มากขึ้น มีการฝึกคุณธรรม
จริยธรรม ครูจะต้องเป็นตัวอย่างและเน้นเรื่องคุณธรรม ให้นักเรียนมีความซื่อสัตย์ต่อ

ตนเอง ขยัน อดทน ครูต้องสร้างความมั่นใจให้นักเรียนว่าความสำเร็จไม่ได้ขึ้นกับการศึกษาเท่านั้น แต่ขึ้นกับความสามารถ การฝึกฝนจนเชี่ยวชาญและความเพียร จะทำอะไรต้องรู้จริง ฝึกทำงานชำนาญ ครูต้องสอนให้นักเรียนรู้จักตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์

ด้านบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้: ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้าง มีเป้าหมายที่จะพัฒนาโรงเรียน มีการเป็นผู้นำที่กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ อยู่บนเหตุผลที่ถูกต้อง เป็นแบบอย่างที่ดี สนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ และบริหารงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีการชี้แจงรายละเอียด และเป้าหมายของการทำงานให้ชัดเจน เป็นที่ปรึกษา เวลาครูมีปัญหาสามารถช่วยเหลือ

ด้านการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร: ผู้บริหารที่ดีต้องรู้จักใช้อำนาจให้เหมาะสม มีความสุจริต มีความยุติธรรมอยู่บนรากฐานของคุณธรรม เก่งในการบริหารคนและบริหารงาน รู้จักครองใจผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็น ยอมรับในความคิดและวางใจในการทำงานของครู ทำทุกอย่างเพื่อโรงเรียน พร้อมทั้งจะช่วยเหลือและแก้ปัญหาาร่วมกันในทุกเรื่อง มีความรอบรู้ สามารถให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

ด้านแรงจูงใจของครู: ให้กำลังใจด้วยการพูด ให้ความช่วยเหลือในด้านวัตถุ ให้สิทธิในการลาหยุดในกรณีที่มีอาการป่วยมากๆ ให้รางวัลครูที่สอนนาน ครูที่ตั้งใจทำงาน และครูที่ทำประโยชน์เพื่อส่วนรวม พาครูไปทัศนศึกษาต่างประเทศ เพื่อให้ครูมองเห็นโลกที่กว้างกว่าเดิม จะได้นำกลับมาพัฒนาโรงเรียนให้เจริญขึ้น การที่ครูลาออกไปสอบบรรจุเข้าโรงเรียนของรัฐ ลึกๆก็คือเรื่องสวัสดิการ

ด้านสมรรถนะของครู: ครูจะต้องประพฤติตนดีทั้งด้านวิชาการและด้านชีวิต ในด้านวิชาการครูต้องฝึกฝนตนให้มีความชำนาญในด้านความรู้และวิธีสอน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ครูต้องรักการสอน รักที่จะให้ทั้งด้านวิชาการและด้านชีวิต ครูต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง รู้ทันเหตุการณ์ในโลกปัจจุบัน รับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย เสียสละ อดทน มีความเข้าใจและยอมรับนักเรียนแต่ละคน ให้โอกาสและเวลาแก่นักเรียน มองนักเรียนในด้านบวก ครูต้องมีเทคนิคในกระบวนการสอนที่แปลกใหม่ ทันสมัย ใช้สื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับวัย ทำให้นักเรียนสนใจอยากที่จะเรียนรู้มากขึ้น ครูต้องเป็นทั้งพ่อและแม่ เห็นถึงความต้องการของนักเรียน รับฟังและช่วยแก้ปัญหาด้วยความเอาใจใส่ สนใจกับสุขภาพทั้ง

ทางด้านร่างกายจิตใจตลอดจนอารมณ์และความรู้สึกของนักเรียน สอนการอยู่ร่วมกับผู้อื่น การรู้จักเสียสละและช่วยเหลือสังคม

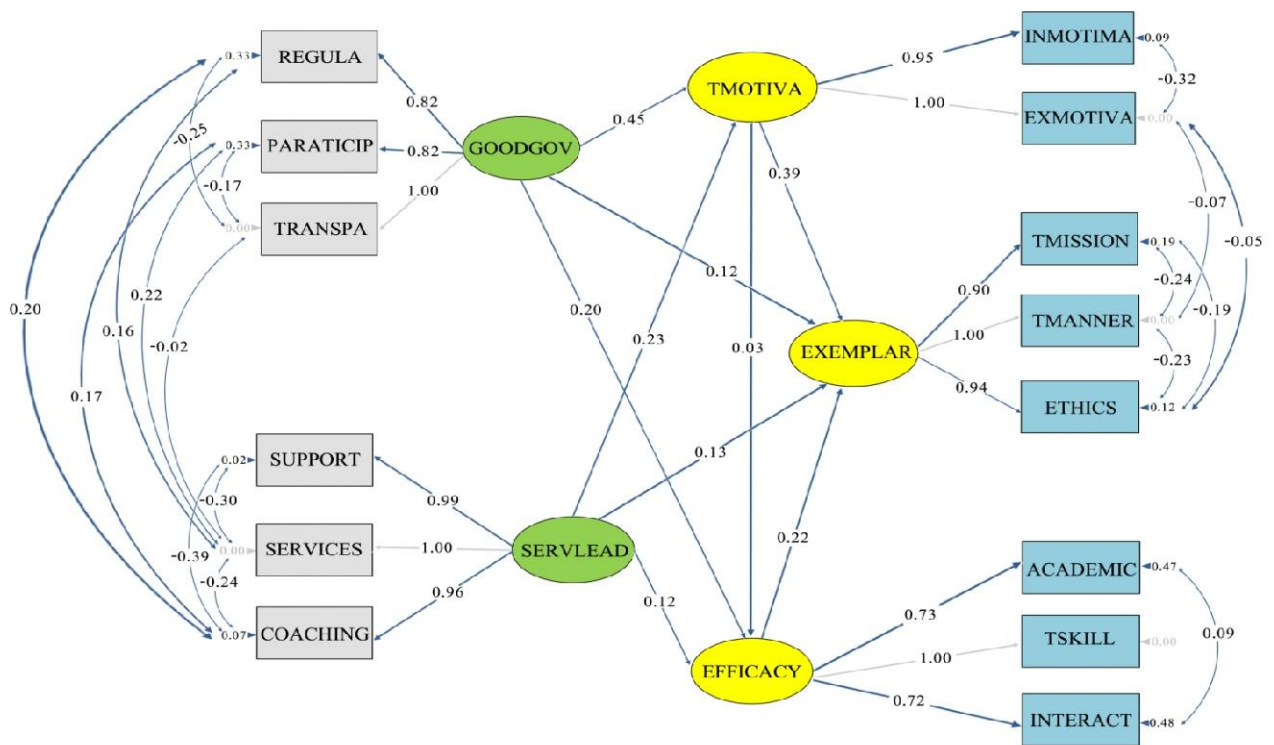
ส่วนข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ ครูให้ความสำคัญในด้านการสอนงานมากที่สุด รองลงมาคือการเป็นผู้ให้บริการและ การเป็นผู้สนับสนุน ส่วนการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร สิ่งที่คณะครูให้ความสำคัญมากที่สุดคือหลักกฎเกณฑ์/กฎระเบียบ รองลงไปคือความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม ในด้านแรงจูงใจของครู ครูให้ความสำคัญแก่แรงจูงใจภายนอกมากกว่าแรงจูงใจภายใน ส่วนด้านสมรรถนะของครู ครูให้ความสำคัญมากที่สุดในเรื่องทักษะการสอน รองลงมาคือความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน ส่วนลำดับสุดท้ายคือความรู้ด้านวิชาการ ส่วนปัจจัยสุดท้ายการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู เรื่องที่ครูให้ความสำคัญมากที่สุดคือ คุณธรรมของครู รองลงมาคือการการปฏิบัติพันธกิจของครู และปฏิบัติตนของครูตามลำดับ (ตาราง 2)

ตาราง 2 ข้อค้นพบเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา (n=521)

ตัวแปร	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ค่าต่ำสุด	ค่าสูงสุด	ค่าเบ้	ค่าโด่ง
บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้						
การเป็นผู้สนับสนุน	29.1	5.91	7.65	40.31	-.75	.337
การเป็นผู้ให้บริการ	30.3	5.83	10.92	42.11	-.59	.196
การเป็นผู้สอนงาน	30.4	5.70	7.79	42.30	-.80	.660
การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร						
หลักกฎเกณฑ์/กฎระเบียบ	33.1	6.85	9.73	45.20	-.71	.293
หลักการมีส่วนร่วม	29.9	7.00	4.77	44.76	-.66	.373
หลักความโปร่งใส	31.9	7.25	4.30	45.39	-.66	.516
แรงจูงใจของครู						
แรงจูงใจภายนอก	26.6	6.27	6.20	51.24	-.60	.521
แรงจูงใจภายใน	2.3	.319	.05	2.91	-.70	.531
สมรรถนะของครู						
ความรู้ด้านวิชาการ	8.3	1.41	3.56	11.37	-.47	.037
ทักษะการสอน	18.6	2.99	6.63	23.90	-1.32	1.88
ความสัมพันธ์ของครูกับนักเรียน	18.2	3.66	5.62	24.35	-1.09	1.11
การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู						

การปฏิบัติพันธกิจของครู	42.5	6.71	15.06	56.32	-0.821	.859
การปฏิบัติตนของครู	35.0	6.03	10.79	48.62	-0.703	.437
คุณธรรมของครู	46.5	7.27	14.66	60.25	-0.988	1.59

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูขึ้นกับปัจจัยใด มีอิทธิพลทางตรงทางอ้อมอย่างไร ผู้วิจัยได้เสนอภาพและตารางดังต่อไปนี้



Standardized solution

Chi-Square=177.03, df= 055 P-value=0.00000, RMSEA=0.065

ภาพ 2 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมที่ส่งผลต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู จากภาพ 2 บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร แรงจูงใจของครูและสมรรถนะของครูล้วนมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู โดยแรงจูงใจของครูมีอิทธิพลมากที่สุดถึงแม้จะมีอิทธิพลเฉพาะทางตรงเท่านั้น สำหรับการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารและบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งมีอิทธิพลลดหลั่นกันลงมา ก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะแรงจูงใจของครูขึ้นต่อสองปัจจัยนี้ และสมรรถนะของครูยัง

ขึ้นกับบทบาทผู้บริหารเช่นเดียวกันด้วย ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นบุคคลที่สำคัญมากต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู ซึ่งสามารถอ่านค่าจากตาราง 3 ดังนี้

ตาราง 3 ผลรวมอิทธิพลของตัวแปรที่มีผลทางตรงและทางอ้อมต่อการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู

ตัวแปร	อิทธิพล	ตัวแปรแฝงภายนอก		ตัวแปรแฝงภายใน	
		บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้	การบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร	แรงจูงใจของครู	สมรรถนะของครู
การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครู	ทางตรง	0.13	0.12	0.39	0.22
	ทางอ้อม	0.12	0.17	-	-
	ผลรวม	0.25	0.29	0.39	0.22
แรงจูงใจของครู	ทางตรง	0.23	0.45	-	-
	ทางอ้อม	-	-	-	-
	ผลรวม	0.23	0.45	-	-
สมรรถนะของครู	ทางตรง	0.12	0.20	0.03	-
	ทางอ้อม	-	-	-	-
	ผลรวม	0.12	0.20	0.03	-

จากตาราง 3 เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมพบว่า การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูได้รับอิทธิพลจากแรงจูงใจของครูมากที่สุด รองลงมาตามลำดับคือการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ และ สมรรถนะของครู แรงจูงใจของครูได้รับอิทธิพลจากการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคือบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ แต่ไม่รับอิทธิพลจากสมรรถนะของครู ท้ายสุดสมรรถนะของครูได้รับอิทธิพลจากการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารมากที่สุด รองลงมาคือบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ และแรงจูงใจของครู ตามลำดับ

จากการวิจัยเชิงปริมาณประกอบกับการวิจัยเชิงคุณภาพในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้
ข้อค้นพบและมีข้อเสนอแนะ สรุปได้ดังนี้

ข้อค้นพบที่ 1: การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของครูขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของครู การ
บริหารจัดการที่ดีของผู้บริหาร บทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ และสมรรถนะของครู ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ: ครูจะต้องได้รับแรงจูงใจทั้งภายนอก และภายในอย่างเหมาะสม เช่น
ได้รับเงินเดือนตามวุฒิและความสามารถ มีสวัสดิการเทียบเท่าหรือมากกว่าหน่วยงานอื่น
ได้รับการยอมรับ ความไว้วางใจและทำงานตรงความสามารถหรืองานที่ทำทนาย

ข้อค้นพบที่ 2: แรงจูงใจของครูขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารมากที่สุด
รองลงมาคือบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ แต่ไม่ขึ้นอยู่กับสมรรถนะของครู

ข้อเสนอแนะ: ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรม ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง โดยยึด
ระเบียบและกฎเกณฑ์ มีความโปร่งใส บริหารแบบมีส่วนร่วม สอนงาน ส่งเสริม สนับสนุน
ให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสะดวกและสบายใจ

ข้อค้นพบที่ 3: สมรรถนะของครูขึ้นกับการบริหารจัดการที่ดีของผู้บริหารที่สุด
รองลงมาคือบทบาทผู้นำแบบผู้รับใช้ และแรงจูงใจของครูตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ: ผู้บริหารจะต้องสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสศึกษา เพื่อพัฒนาตนเอง
อย่างสม่ำเสมอ ได้ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและได้เรียนรู้เทคโนโลยีใหม่ๆ ใน
การสอน พร้อมทั้งจัดให้มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอต่อการใช้งาน

เอกสารอ้างอิง

- กมลวรรณ รามเดชะ. (2551). *การสอนงานปรึกษาและดูแล*. กรุงเทพฯ: แอคทีฟ พรินท์
กรรณิการ์ สุขเกษมและสุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์.(2550). คู่มือการประยุกต์ใช้โปรแกรม
ลิสเรล.กรุงเทพฯ: สามลดา.
- เจียน วันทนิยตระกูล. (2548). ความสำคัญของจิตวิทยาต่อวิชาชีพครู. สืบค้นเมื่อ 28
กุมภาพันธ์ 2552, จาก <http://www.lanna.mbu.ac.th/artilces/Pstcho3.asp>
- เจษฎา เนตรสว่างวิชา.(2551). ครูวิทยาศาสตร์ดีเด่นประจำปี 2551 แนะนำเคล็ด (ไม่) ลับเพื่อ
ความก้าวหน้าสู่ความเป็นครูวิทยาศาสตร์มืออาชีพ. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2252, จาก
<http://update.se-ed.com/258/sci-teacher-258.shtm>
- ชัยวงศ์ ชวนะรักษ์. (2550). ผู้บริหารระดับสูงกับหลักธรรมาภิบาล. สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม
2552 , จาก <http://gotoknow.org/blog/doctorchai3/75366>
- เดชบดีนทร์.(2551). จิตวิทยา-แรงจูงใจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2552, จาก
<http://learners.in.th/blog/dejbodin513231024-6/210276>
- ดวงทอง สรประเสริฐ. (2550). *ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต*. กรุงเทพฯ : ดีเอ็มจี
ทามาซี, อาร์ เจ.(2009). ทฤษฎีผู้นำแบบกลับหัว. สืบค้นเมื่อ 14 เมษายน 2553, จาก
<http://www.cbmct.org>
- พระภวนา วิสุททธิคุณ. (2547). หลักธรรมาภิบาล . สืบค้นเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2547
จาก คมชัดลึก คอลัมน์ “พระเครื่อง” น.34.
- วราภรณ์ ชนะสุริยะเกียรติ. (2551). วิจัยพบ: ครูพร้อมลาออกมากกว่าครึ่ง เหตุได้รับการ
สนับสนุนน้อยจากหัวหน้างาน. *วารสารทางการศึกษาสำหรับครู*, บริษัทวิจัยการเรียนรู้
ศุภณัฐ จันท์อำ.(2548). ครู...มิใช่เรือจ้าง. รางวัลชนะเลิศ ระดับชั้นมัธยมตอนปลาย.
สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2552, จาก [http://www.osk103.com/contents/
agora.cgi?cart_id=5199.22716*iW1Q-0&p](http://www.osk103.com/contents/agora.cgi?cart_id=5199.22716*iW1Q-0&p)

สมาใจ รักษาศรี.(2549). **วิถีทางของผู้หน้าที่เสียสละ**. กรุงเทพฯ: มายด์.

สมหวัง วิทยาปัญญานนท์. (2550). **ธรรมาภิบาลในองค์กร Good Organization Governance**. สืบค้นเมื่อ 31 สิงหาคม 2555, จาก <http://www.budmgt.com/budman/Bm01/good-org-Governance.html>

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2539). **แบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณครู พ.ศ. 2539**, กรุงเทพฯ: ผู้แต่ง.

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน). (2550). **มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 2 (พ.ศ.2549-2553)** กรุงเทพฯ: จุดทองจำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการ. (2537). **ประวัติความเป็นมาของวันครู**.สืบค้นเมื่อ 23 มิถุนายน 2551, จาก <http://www.sea12thai.org/kru/kru001.htm>

สุภวรรณ พันธุ์จันทร์. (2009). **ธรรมาภิบาล**. สืบค้นเมื่อ 29 กรกฎาคม 2009, จาก <http://socialscience.igetweb.com/index.php?mp=3&art=279148>

อดิสร ก้อนคำ, (2552). **การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน**. สืบค้นเมื่อ 15 สิงหาคม 2552, จาก <http://www.kroobannok.com/7242>

อภิรัตน์ดา ทองแกมแก้ว. (2551). **บทบาทความสำคัญของครู**. (มปป.)

อมรวิรัช นาคทรพรพ. (2550). **ผลสำรวจน่าตกใจชี้ครู 62% ถอดใจแล้ว**. สืบค้นเมื่อ 6 เมษายน 2552, จาก http://news.sanook.com/education/education_85584.php

อารี สันทนต์. (2545). **ครูใหญ่คือแรงจูงใจของครู**. กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ

Dobriansky, P. (2003) Principles of good governance. Retrieved July 2, 2010, from <http://202.41.85.234:8000/InfoUSA/trade/ijee0303/dobrians.htm>

Ferguson, R. (2004). Moral and character development. Retrieved February 4, 2009 from, <http://www.chiron.valdosta.edu/whuitt/col/morchr/morchr.html>

Fryer, G. R. (2011). Teacher incentives and student achievement: Evidence from New York City Public School. Retrieved November 5, 2011, from <http://www.nber.org/paper/w16850>

Good New Bible. (1994). **Jesus is the good shepherd (John 10: 11)** The Bible society

In Australia. Inc. China

- Idaho State Department of Education. (2009). Code of ethics for Idaho professional educators. Retrieved November 7, 2011, from [http://www.sde.idaho.gov/site/teacher certification/docs/PSC%20Code%20of%20Ethics%20Booklet.pdf](http://www.sde.idaho.gov/site/teacher%20certification/docs/PSC%20Code%20of%20Ethics%20Booklet.pdf)
- Narvaez, D. & Lapsley D. K. (2008). The teacher educator. Retrieved February 16, 2009, from www.nd.edu/~dalpsle/.../Naraezlapsleyteachhhhhhereducation08.pdf
- New Jersey department of Education. (2004). New Jersey professional standards for teacher and school leaders. . Retrieved November 5, 2011, from <http://www.state.nj.us/education/profdev/standards.pdf>
- Ofoegbu, F.I. (2004). Teacher motivation: A factor for classroom effectiveness and school improvement in Nigeria. Retrieved March 3, 2004, from http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FCR/is_1_38/ai_n6073200/
- Oliver, M.R., & Reschly, J.D. (2007). Effective classroom management: Teacher preparation and professional development. Retrieved November 5, 2011, from <http://www.nichcy.org/toolkit/pdf/SchoolwidebehaviorSupport.pdf>
- Olatude, P.Y. (2009). Relationship between teachers' attitude and students' Academic achievement in mathematics in some selected senior secondary school in Southwestern Nigeria. Retrieved September 30, 2011, from http://www.eurojournal.com/ejss11_3_02.pdf
- Ololube, P.N. (2002). Teacher job satisfaction and motivation for school effectiveness: An Assessment. Retrieved October 17, 2011, from http://www.hwwa.de/Publikationen/Discussion_Paper/2002/188.pdf.
- Papagainni, K. (2007). Human rights and parliaments: Handbook of members and staff. Retrieved October 3, 2011, from <http://www.ohchr.org/Document/Publications/GoodGovernance.pdf>
- Sachs, J. (2011). Accountability, standards and teacher activism: An unholy trinity or The way for the profession to shape the future. Retrieved October 3, 2011,

- from <http://www.ppta.org.nz/.../1106-accountability-standards-and-...>
- Sallisbury, C., & McGregor, G. (2005). Principals of Inclusive Schools. Retrieved October 10, 2011, from <http://urbanschools.org/principals.inclusive.LETTER.pdf>
- Schulte, L.E. (2008). The development and validation of a teacher reparation program. Retrieved February 1, 2009, from www.amstat.org/publications/jse/v16n3/
- Schwarzer, R., Jerusalem, M. (1993). General perceived self- efficacy scale (GSE). Retrieved April 14, 2009, from [http:// userpage.fu-berlin.de/health/selfsca.htm](http://userpage.fu-berlin.de/health/selfsca.htm)
- Selvi, K. (2010). Teachers' competencies. Retrieved October 3, 2011, from [international-Journal of-axiology.net/articole/.../art12.p](http://international-Journal-of-axiology.net/articole/.../art12.p)
- Spears, C. L. (2004). Practicing servant - leadership. Retrieved October 3, 2011, from <http://www.sullivanadvisorygroup.com/docs/articles/Practicing%20Servant%20Leadership.pdf>
- UNESCO, (2006).Teacher motivation, compensation and working conditions. Retrieved October 17, 2011, from www.unesco.org/iiep United Nation Economic and Social Commission for Asia and the Pacific:
- UNESCAP. (2009).What is good governance. Retrieved July 24, 2009, from [http:// unescap.org /pdd /prs /ProjectActivities /Ongoing/gg/governance.asc](http://unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.asc).
- Wagner, A.J. (2007). Efficacy of radiofrequency ablation for twin-reversed arterial perfusion sequence. Retrieved November 7, 2011, from <http://www.ncbi.nlm.gov/pmc/articles/PMC3122379/>

