



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2



กวีณา ขุนเศรษฐ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

การค้นคว้าอิสระ

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
พ.ศ. 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

INDEPENDENT STUDY

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF
ADMINISTRATORS AND MOTIVATION ON WORK PERFORMANCE
OF TEACHERS UNDER THE OFFICE OF PHATTHALUNG
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS FOR
THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY

2023

COPYRIGHT OF SONGKHLA RAJABHAT UNIVERSITY



ใบรับรองการค้นคว้าอิสระ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อการค้นคว้าอิสระ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND MOTIVATION ON WORK PERFORMANCE OF TEACHERS UNDER THE OFFICE OF PHATTHALUNG PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2

ผู้วิจัย

นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์

คณะกรรมการสอบการค้นคว้าอิสระได้พิจารณาเห็นชอบโดย

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย)

..... ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
(อาจารย์ ดร.ตรัยภูมิรินทร์ ตรีตรีศวร)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา รับรองการค้นคว้าอิสระแล้ว

..... รองอธิการบดี ปฏิบัติราชการแทน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์นาถนเรศ อากาศสุวรรณ) อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

(1)

ชื่อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	
ผู้วิจัย	นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์	ปีการศึกษา 2566
ปริญญา	ครุศาสตรมหาบัณฑิต	สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย	

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) กลุ่มตัวอย่างคือ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวน 278 คน ได้มาด้วยวิธีสุ่มแบบชั้นภูมิตามขนาดสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.884 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .738 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูง

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู, การบริหารการศึกษา

(2)

Independent Study Title	The Relationship between Transformation Leadership of Administrators and Working Motivation of Teachers under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2
Researcher	Miss Kawinna Khunsait
Degree	Master of Education Program in Educational Administration
Advisor	Assistant Professor Dr. Rujirapun Kongchuay

Abstract

This research was aimed to 1) Study of transformational leadership of administrators under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2, 2) Study the working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2, and 3) Study the relationship between transformational leadership of administrators and working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2. This research was a Survey Research. The sample was a total of 278 teachers in schools under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area 2. They were obtained by Stratified Random Sampling according to school size. The research tools were 5-level Rating Scale questionnaires: the Transformational Leadership Questionnaire had a Reliability value as 0.989, and the Working Motivation of Teacher Questionnaire had a Reliability value as 0.884. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Pearson correlation coefficient. The results showed that:

1. Transformational leadership of administrators under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area 2, in overall aspect, was at a high level.
2. Working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area 2, in overall aspect, was at a high level.
3. There was a positive relationship between the transformational leadership of administrators and the working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2. The correlation coefficient was .738 with a statistical significance at the .001 level, which was highly correlated.

Keywords: Transformational leadership, Working motivation of teachers, Education, administration

(2)

Independent Study Title	The Relationship between Transformation Leadership of Administrators and Working Motivation of Teachers under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2
Researcher	Miss Kawinna Khunsait
Degree	Master of Education Program in Educational Administration
Advisor	Assistant Professor Dr. Rujirapun Kongchuay

Abstract

This research was aimed to 1) Study of transformational leadership of administrators under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2, 2) Study the working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2, and 3) Study the relationship between transformational leadership of administrators and working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Education Service Area 2. This research was a Survey Research. The sample was a total of 278 teachers in schools under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area 2. They were obtained by Stratified Random Sampling according to school size. The research tools were 5-level Rating Scale questionnaires: the Transformational Leadership Questionnaire had a Reliability value as 0.989, and the Working Motivation of Teacher Questionnaire had a Reliability value as 0.884. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and the Pearson correlation coefficient. The results showed that:

1. Transformational leadership of administrators under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area 2, in overall aspect, was at a high level.
2. Working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area 2, in overall aspect, was at a high level.
3. There was a positive relationship between the transformational leadership of administrators and the working motivation of teachers under the Office of Phatthalung Primary Educational Service Area Office 2. The correlation coefficient was .738 with a statistical significance at the .001 level, which was highly correlated.

Keywords: Transformational leadership, Working motivation of teachers, Education, administration

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ที่กรุณาแนะนำให้คำปรึกษา ถ่ายทอดความรู้ แนวคิด วิธีการและตรวจสอบแก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ขอกราบขอบพระคุณอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กนกกร ศิริสุข ประธานกรรมการบริหารหลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และอาจารย์ ดร.ตรัยภูมิพันธ์ ตรีตรีศวรร กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้คำแนะนำ แก้ไขข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ทำให้การค้นคว้าอิสระในครั้งนี้ มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ คณาจารย์ทุกท่านในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชา ความรู้ทั้งหลายทั้งปวง และให้กำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ที่อำนวยความสะดวกและให้ความร่วมมือในการดำเนินการวิจัย ทดลองใช้เครื่องมือ และมีส่วนร่วมในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณเพื่อน ๆ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บุคลากรสำนักงานคณบดี คณะครุศาสตร์ งานบัณฑิตศึกษา สถาบันวิจัยและพัฒนา และกัลยาณมิตรทุกท่าน ซึ่งไม่สามารถกล่าวนามได้หมดในที่นี้ ที่คอยช่วยเหลือผู้วิจัย จึงขอขอบพระคุณทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันพึงมีจากการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ ที่ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและคอยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการศึกษาค้นคว้าอิสระนี้ให้สำเร็จด้วยดี

กวิณา ขุนเศรษฐ์

มีนาคม 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	(1)
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	(2)
กิตติกรรมประกาศ	(3)
สารบัญ	(4)
สารบัญตาราง	(6)
สารบัญภาพ	(10)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	5
ขอบเขตของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	10
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา	12
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	17
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	27
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	39
ทิศทางการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	59
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	64
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	64
แบบแผนการวิจัย	65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	66
การเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้	69

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์เครื่องมือ	71
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	71
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	73
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	88
สรุปผล	88
อภิปรายผล	91
ข้อเสนอแนะ	98
บรรณานุกรม	100
ภาคผนวก	107
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ	108
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ ..	110
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	117
ภาคผนวก ง การหาคุณภาพเครื่องมือ	124
ประวัติผู้วิจัย	131

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ	24
2 การสังเคราะห์องค์ประกอบของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	48
3 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	56
4 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา	65
5 แบบแผนการวิจัย	66
6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป	73
7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวม	74
8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ จำแนกเป็นรายชื่อ	75
9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกเป็นรายชื่อ	76
10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกเป็นรายชื่อ	77
11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล จำแนกเป็นรายชื่อ	78
12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ในภาพรวม	79
13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความสำเร็จของงาน)	80

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
14	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (การได้รับการยอมรับนับถือ)	81
15	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่)	81
16	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ลักษณะของงาน)	82
17	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (เงินเดือน)	83
18	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความสัมพันธ์กับผู้อื่น)	83
19	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (นโยบายและการบริหาร)	84
20	ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (สภาพแวดล้อมในการทำงาน)	85
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวม	86
22	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	86
23	ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	125
24	ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	128

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
25	ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	130



สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดของการวิจัย	7
2	บทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่	17
3	กระบวนการในการนำทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์	24
4	ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ	26
5	Role Model: แบบอย่างที่ดี	33
6	การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	36
7	พื้นที่รับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	56



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การศึกษาเป็นรากฐานสำคัญที่สุดในการสร้างความเจริญก้าวหน้าของสังคมให้เติบโตในทิศทางที่ปรารถนา เนื่องจากการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยให้คนได้พัฒนาความสามารถของตนเองเพื่อการดำรงชีวิต การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง (จันทร์ศม ภูติอริวัฒน์, 2560: 1740) และจากการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกได้ส่งผลกระทบต่อประเทศไทย จำเป็นต้องเร่งพัฒนาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงระบบการจัดการศึกษาของประเทศเพื่อให้สามารถพัฒนาคนให้มีคุณภาพอย่างพอเพียงต่อการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้าน เศรษฐกิจและสังคม โดยต้องการให้ประชากรของประเทศสามารถร่วมมือและแข่งขันกับประชาคมโลกได้อย่างเหมาะสม จึงได้มีการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งเป็นกรอบหลักในการทำการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยมุ่งกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชน ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทางด้านการบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2553: 19)

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและความสำคัญต่อการปฏิรูปการศึกษาในระดับสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่ได้กล่าวไว้ การที่ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพได้นั้นย่อมต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงาน คุณภาพของสถานศึกษา โดยขึ้นอยู่กับกระบวนการบริหารภายในสถานศึกษาที่ผู้บริหารต้องแสดง บทบาทความเป็นผู้นำ และทำงานร่วมกับบุคลากรโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ มีความพอใจและมีความสุขในการทำงาน การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้น มักขึ้นอยู่กับ ลักษณะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำและการใช้อำนาจของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลที่ทำให้ยินยอมทำตามความต้องการของตน (สุชาวดี เผ่าผม, 2564: 599)

ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ปัจจุบันมีความเชื่อว่าผู้นำไม่ได้เป็นมาโดยกำเนิด การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้จากการที่ผู้นำนั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก การเป็นผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำเป็นคำที่มีผู้ให้นิยามมากมาย แต่ที่คนส่วนใหญ่เข้าใจตรงกันก็คือ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น (สุพรรณษา บุญภูมิ, 2565: 206) ซึ่งภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็น

ผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะมันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น และผู้บริหารต้องอาศัยครูเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการทำงานของครูนั่น ถ้าครูทำงานด้วยความกระตือรือร้น และสมัครใจหรือมีแรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความตระหนักและมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564: 1175)

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและเป็นไปอย่างรวดเร็ว องค์กรหรือสถานศึกษาต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ฉะนั้นผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลหรือกลุ่มที่รับผิดชอบโดยตรง แสดงภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงแบบแผนพฤติกรรมที่เป็นอยู่ขององค์กร หรือสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแนวทางที่เหมาะสม (ศุภศาสตร์ พลคำ, 2562: 265) ซึ่งมีผลจากลักษณะของแรงกดดันจากงาน เทคโนโลยี ความชะงักงันทางเศรษฐกิจ การแข่งขัน แนวโน้มของสังคมและการเมืองของโลก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ลักษณะของผู้บังคับบัญชาที่มีกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี โดยในการวิจัยนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990: 19 อ้างถึงใน จีรภัทร คงยะมาศ, 2561: 6) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันทางการศึกษา ทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้มากขึ้น ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น และผู้บริหารต้องอาศัยครูเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการทำงานของครูนั่น ถ้าครูทำงานด้วยความกระตือรือร้นและสมัครใจหรือมีแรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การบริหารจัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความตระหนักและมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Damnoen et al., 2021)

แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งในหลาย ๆ ปัจจัยที่ช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของคนในการทำงานว่าทำไมคนจึงขยันมานะพากเพียรและปฏิบัติงานได้ดี แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญแรงจูงใจ สามารถช่วยอธิบายถึงสาเหตุของพฤติกรรมและพยากรณ์พฤติกรรมของบุคคลได้ แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เข้าใจว่าทำไมคนถึงมีพฤติกรรมเช่นนี้ อะไรเป็นสิ่งที่จูงใจทำให้คนมุ่งมั่นที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น นอกจากนี้แรงจูงใจยังช่วยอธิบายถึงความมานะพากเพียรในการกระทำพฤติกรรม และทำพฤติกรรมหรือกิจกรรมนั้นอย่างกระตือรือร้น เต็มกำลังความสามารถ ดังนั้นการทราบถึงสิ่งจูงใจหรือแรงผลักดันที่อยู่เบื้องหลังของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในด้านการบริหารจัดการ

ในการเสาะแสวงหาวิธีการที่จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ต้องการ (สุพรรณษา บุญภูมิ, 2565: 207) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลสำเร็จของงาน และการได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ตลอดจนความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน แรงจูงใจเป็นความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจเป็นการโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ถ้าหากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงานและการลาออกจากงาน หรืออาจจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1182) ที่ได้พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกวิท บุญด้วง (2564: 67) ที่ได้พบว่าการเสริมสร้างบรรยากาศทางวิชาการของสถานศึกษา และด้านการบริหารจัดการด้านการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเห็นได้ชัด และส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ สร้างผู้เรียนให้เป็นนวัตกรได้ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวคิดของ Herzberg โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัวข้อแปรแรงจูงใจจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ Herzberg (1959 อ้างถึงใน จีรภัทร คงยะมาศ, 2561: 6); จันทร์ศรัย ภูตอริยวัฒน์ (2560: 1745); สิทธิชัย อรัณยกาญจน์ (2561: 251); ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 267); ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 18); อภิสัทธี ศรีพนมพงษ์ (2563: 106); โกวิท บุญด้วง (2564: 131); อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1177); สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 210) และเชียรขวัญ ทรัพย์ธมน์ (2565: 334) ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ 4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติและปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) นโยบายและการบริหารงาน และ 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 37 คือ มีหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีกลยุทธ์ (Strategy) มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา โดยการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพ คุณภาพผู้เรียน และกระบวนการเรียนรู้และการจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งมีเป้าหมายสำคัญคือส่งเสริมให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการได้รับการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมตามสถานการณ์เต็มศักยภาพอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ อีกทั้งยังสนับสนุนครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างมืออาชีพ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

นอกจากนี้แล้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ยังได้มีการวิเคราะห์และประมวลผลบนพื้นฐานของข้อมูลสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ข้อมูลการทบทวนและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน วิเคราะห์เพื่อนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพทั่วไปในปัจจุบันนั้นมาวางแผนพัฒนาการจัดการศึกษา

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2563: 14) อีกทั้งยังได้มีการกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้เป็นแนวทางการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ โดยได้มีนโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่โปร่งใส เป็นธรรมตรวจสอบได้ และส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับ มีการวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เหมาะสม เป็นไปตามระเบียบหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) กำหนด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2563: 1)

แต่อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ได้มีการบริหารจัดการศึกษาตามแผนปฏิบัติการโดยใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นั้นก็ยังมีผลการปฏิบัติงานที่ยังไม่บรรลุเป้าหมาย เช่น จากผลการประเมินการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า ผลการประเมินระดับชาติ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับพอใช้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2564: 30) ซึ่งผลการประเมินนี้อาจมีผลกระทบมาจากการขาดอัตรากำลังครูผู้สอน โดยจากรายงานผลการดำเนินงานตามนโยบายบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ยังมีการขาดอัตรากำลังของครูในจำนวนมาก (ขาดอัตรากำลังคิดเป็นร้อยละ 21.74) (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2563: 5) ซึ่งการขาดอัตรากำลังครูผู้สอนทำให้ครูมีภาระงานปริมาณมาก และส่งผลให้ครูขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและส่งผลกระทบต่อคุณภาพผู้เรียนในที่สุด

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนควรเริ่มต้นจากการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษา ให้มีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาที่ต้องอาศัยเทคนิคและวิธีการทั้งด้านการบริหารจัดการสถานศึกษาและด้านการสนับสนุนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้มีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ดีขึ้น ซึ่งจากความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถเสริมสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานของครูให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนนั้น ผู้วิจัยจึงเห็นว่าการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น จำเป็นต้องเริ่มจากการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สร้างแรงจูงใจให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เพื่อนำผลการวิจัยไปเป็นแนวทางการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้ดีขึ้นในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 114 แห่ง ประกอบด้วย ครู จำนวน 955 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 14)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 28 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 43) ประกอบด้วย ครู จำนวน 278 คน ได้มาด้วยวิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยเทียบบัญญัติไตรยางศ์ตามสัดส่วนครูในแต่ละขนาดสถานศึกษา และสุ่มครูในแต่ละสถานศึกษาด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับสลาก

2. ขอบเขตตัวแปร

2.1 ตัวแปร X ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จำแนกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

- 2.1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)
- 2.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)
- 2.1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)

2.1.4 ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

2.2 ตัวแปร Y ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้

2.2.1 ปัจจัยจูงใจ (Y_1) ได้แก่

- 1) ความสำเร็จของงาน (Y_{11})
- 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Y_{12})
- 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Y_{13})
- 4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Y_{14})

2.2.2 ปัจจัยค่าจูง (Y_2) ได้แก่

- 1) เงินเดือน (Y_{21})
- 2) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Y_{22})
- 3) นโยบายและการบริหารงาน (Y_{23})
- 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Y_{24})

3. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 2 ประกอบด้วยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน จีรภัทร คงยะมาศ, 2561: 6)

- 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา
- 4) ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก ดังนี้ (Herzberg (1959 อ้างถึงใน จีรภัทร คงยะมาศ, 2561: 6); จันทร์ศรี ภูติอริยวัฒน์ (2560: 1745); สิทธิชัย อรรถยกานนท์ (2561: 251); ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 267); ณัฐคนัย ไทยถาวร (2561: 18); อภิสิทธิ์ ศรีพนมพงษ์ (2563: 106); โกวิท บุญด้วง (2564: 131); อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1177); สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 210) และเจียรขวัญญ์ ทรัพย์ธนมั่น (2565: 334))

1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- 1.1) ความสำเร็จของงาน
- 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
- 1.4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2) ปัจจัยค่าจูง ได้แก่

- 2.1) เงินเดือน
- 2.2) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

2.3) นโยบายและการบริหารงาน

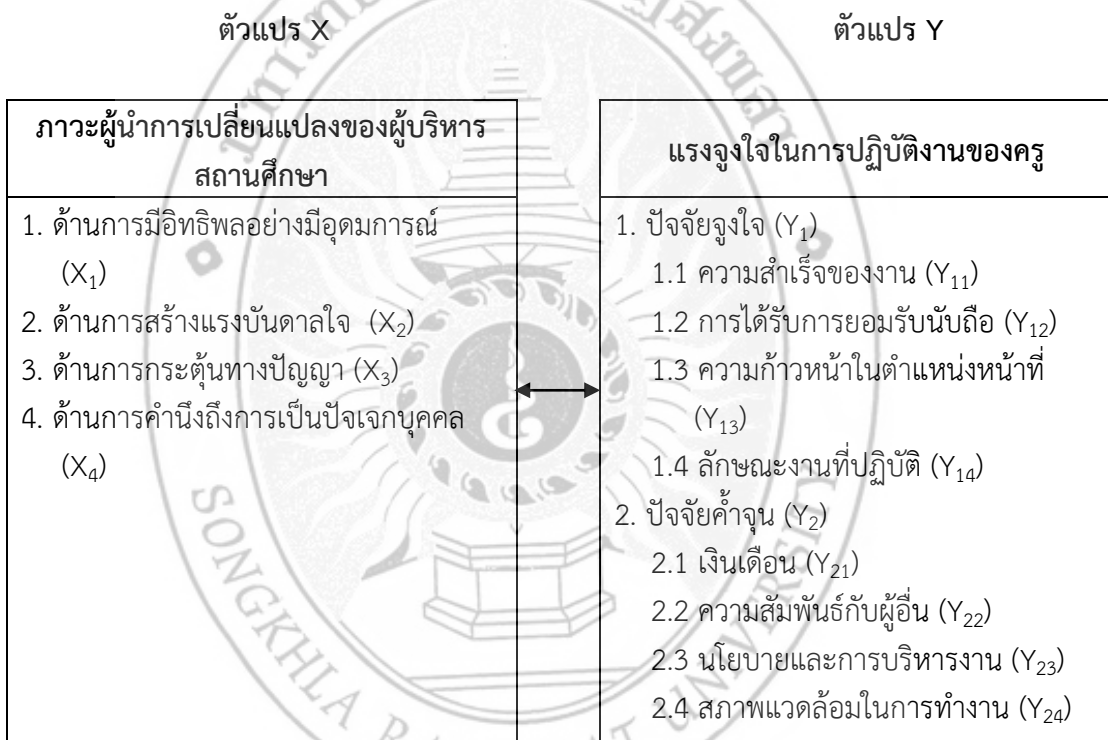
2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

4. ขอบเขตระยะเวลา

มกราคม 2565 - ธันวาคม 2565

กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้นำเสนอตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ดังภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ชัดเจนในการศึกษาไว้ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน สามารถมองเห็นวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร มีการสร้างแรงบันดาลใจการทำงานของผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นทางปัญญาให้แก่ผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงานแต่ละคน ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ เป็นผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือคล้อยตามได้ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการสร้างเจตคติในการทำงานที่ดีและการคิดในแง่บวก สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างแน่วแน่ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมให้ประสบผลสำเร็จ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อองค์กร โดยมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแก้ไขปัญหาโดยใช้กระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถมองเห็นปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาได้โดยใช้ความคิดและเหตุผลพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ และให้ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติงานได้ตามศักยภาพของบุคคล มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสม การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้น หรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความต้องการที่จะทำงานที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยแบ่งเป็น 2 ปัจจัย คือ

2.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้น หรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร อันได้แก่ ลักษณะของงาน การประสบผลสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในงาน ซึ่งมีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัย เพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

2.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือบรรลุผล โดยสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้จนมีความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น

2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับ ยกย่องในผลงานเมื่อทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้มีความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ

2.1.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือความก้าวหน้าในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น การได้รับความรู้ความชำนาญในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2.1.4 ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานมีความน่าสนใจน่าทำ และท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า และบุคลากรมีความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น

2.2 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้สบายทั้งกายและใจทำให้มีความสุขในการทำงาน สามารถลดความไม่พอใจในการทำงานได้ ได้แก่ สวัสดิการและค่าตอบแทน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน และมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสำคัญขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

2.2.1 เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.2.2 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ครูผู้สอนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อร่วมงานแบบร่วมกันเป็นทีมที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

2.2.3 นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่มีหลักการและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยวางแผนให้ครูทราบล่วงหน้าอันนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.2.4 สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ หรือผู้รักษาราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ

4. ครู หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่ทำหน้าที่หลักด้านการจัดการเรียนการสอนที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565

5. ขนาดสถานศึกษา หมายถึง การจำแนกสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามเกณฑ์สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ซึ่งแบ่งเป็น 3 ขนาด (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2564) ได้แก่

5.1 ขนาดเล็ก หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนไม่เกิน 119 คน

5.2 ขนาดกลาง หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120-719 คน

5.3 ขนาดใหญ่ หมายถึง สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 720-1,679 คน

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 หมายถึง เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอกงหรา อำเภอเขาชัยสน อำเภอปากพะยูน อำเภอตะโหมด อำเภอป่าบอน และอำเภอบางแก้ว ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 114 โรงเรียน

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปใช้เพื่อจัดทำโครงการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลการวิจัยไปใช้ในการบริหารงานเพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 สามารถนำข้อมูลจากผลการวิจัยไปวางแผนพัฒนาหรือกำหนดนโยบายในการพัฒนาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
 - 1.1 ความหมายของการบริหารการศึกษา
 - 1.2 ความสำคัญของการบริหารการศึกษา
 - 1.3 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.3 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.3 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 - 4.1 ความหมายของแรงจูงใจ
 - 4.2 ความสำคัญของแรงจูงใจ
 - 4.3 องค์ประกอบของแรงจูงใจ
 - 4.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ
5. ทิศทางการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

1. ความหมายของการบริหารการศึกษา

จากการศึกษาความหมายของการบริหารสถานศึกษาของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้โดยสรุปได้ ดังนี้

สิรินญา ศิริประโคน (2561: 7) การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมทางการศึกษาที่จะต้องทำเป็นกระบวนการโดยกลุ่มบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นคือการพัฒนาสมาชิกหรือผู้รับบริการทางการศึกษาให้เป็นผู้มีคุณภาพที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้อยู่รอด ต้องกำหนดแผนงาน วิธีการ ตลอดจนขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ โดยพึงพึงงบประมาณจากรัฐที่มีไม่มากนักด้วยความประหยัด ใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า ทั้งคน เงิน เวลา และทรัพย์สินอย่างอื่น เพราะถ้าระบบบริหารภายในสถานศึกษาไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงานได้ ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการบริหารสถานศึกษาจึงขึ้นอยู่กับสมรรถภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ

จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2561: 44) ได้อธิบายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานทุกอย่างในสถานศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร คือ ให้นักเรียนมีสุขภาพดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561: 26) ได้อธิบายว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรม ภายในสถานศึกษาโดยมีแบบแผน วิธีการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้มีความสามารถ มีทักษะ มีคุณธรรม และนำไปปฏิบัติในการดำรงชีวิตประจำวันได้อย่างมีความสุข ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกัน โดยอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาให้ได้มากที่สุดให้เป็นไปด้วยความถูกต้องเหมาะสมมีประสิทธิภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

สิน งามประโคน (2563: 138) ได้อธิบายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง ความพยายามจะสั่ง เสนอแนะ และผสมผสานความพยายามของมนุษย์ ซึ่งมีจุดรวมอยู่ที่จุดหมายปลายทางหรือเป้าหมายบางอย่าง การบริหารเป็นกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในองค์กร ซึ่งมีหน้าที่สั่งให้ความสะดวกในการทำงานของกลุ่มที่มีวัตถุประสงค์เดียวกัน

พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ (2563: 52) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารว่าเป็นการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการและทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างคุ้มค่า และให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วิเลี่ยน วุฒิสาร (2564: 276) ได้อธิบายว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง การดำเนินงานด้วยกระบวนการที่หลายคน เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาทุกด้านจนบรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสามารถพัฒนาตนเอง พัฒนาอาชีพ พัฒนาสังคม ให้ดำรงชีวิตในสังคมเป็นไปด้วยความสงบสุข

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา คือ การดำเนินงานของกลุ่มบุคคลเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ทั้งความรู้ ความคิด ความสามารถ และความเป็นคนดี โดยโดยใช้กระบวนการและทรัพยากรการบริหารครอบคลุมการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานงบประมาณได้อย่างเหมาะสม

2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

จิตรจรรยา ทรงวิทยา (2561: 45) ได้อธิบายว่า การศึกษาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการพัฒนาประเทศเพราะการศึกษาเป็นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการศึกษาที่ดีจะทำให้การพัฒนาบุคคลให้มีศักยภาพตามต้องการได้ การบริหารการศึกษาไทยแต่เดิมใช้รูปแบบการรวมอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไว้ที่ส่วนกลาง และมีอำนาจการบริหาร การตัดสินใจเพียงบางส่วนไปให้หน่วยราชการที่รับผิดชอบในการบริหารการศึกษาส่วนภูมิภาคและสถานศึกษา แต่แนวปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545 ได้มีข้อกำหนดให้กระจายอำนาจการบริหารและการตัดสินใจไปให้หน่วยงานระดับปฏิบัติงาน อันได้แก่โรงเรียนและเขตพื้นที่การศึกษาให้มากที่สุด โดยการบริหารส่วนกลางจะทำหน้าที่เพียงกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดและประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เป็นประการสำคัญ ได้แก่ 1) การบริหารงานวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณและการเงิน 3) การบริหารบุคคล และ 4) การบริหารงานทั่วไป ทั้ง 4 งานจะมีการกระจายอำนาจไปให้โรงเรียนและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 รับผิดชอบและดำเนินการเอง

พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์ (2563: 53) ได้อธิบายว่า ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปโรงเรียนและการปฏิรูปการเรียนรู้ที่แสดงถึงความสำคัญของการบริหารจัดการศึกษา ไว้ว่า ถ้าอยากให้สังคมของเราเป็นอย่างไร เราก็ต้องทำโรงเรียนของเราให้เป็นอย่างนั้น และผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่เป็นหลักสำคัญที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาโรงเรียน ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาโรงเรียน สังคม และประเทศชาติ

สิน งามประโคน (2563: 139) ได้อธิบายว่า พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 6 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการจัดการศึกษา ไว้ว่า การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการบริหารจัดการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนไทย ให้บรรลุความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาของประเทศ

วิเลี่ยน วุฒิสาร (2564: 277) ได้อธิบายว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการประกันว่าโรงเรียนได้ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นั่นคือผู้บริหารจะต้องสามารถใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยทางการบริหาร (Administrative Resources) ที่สำคัญมีอยู่อย่างน้อย 4 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) และวิธีปฏิบัติงาน (Management) ไม่ว่าจะเป็นอย่างใด ๆ ย่อมมีความจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรือปัจจัยนี้เป็นเครื่องมือในการบริหารหรือจัดการซึ่งนิยมเรียกว่า หลัก 4 M's โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางภาคธุรกิจ ทรัพยากรทางการบริหารหรือปัจจัยทางการบริหารที่นิยมกัน

มี 7 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Materials) วิธีปฏิบัติงาน (Management of Method) ตลาด (Market) เครื่องจักร (Materials) และขวัญและกำลังใจ (Morale) ซึ่งเรียกว่า 7 M's เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และแผนเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาผู้เรียนให้มีศักยภาพ ให้เป็นคนดีมีปัญญา มีคุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี โดยต้องอาศัยการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

3. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

Frederick Taylor (1916 อ้างถึงใน สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2561: 22) ได้อธิบายว่า การบริหารการศึกษาเกิดประสิทธิภาพสูงสุดขึ้นอยู่กับสิ่งสำคัญ 3 อย่าง คือ 1) เลือกคนที่มีความสามารถสูงสุด (Selection) 2) ฝึกอบรมคนงานให้ถูกวิธี (Training) และ 3) หาสิ่งจูงใจให้เกิดกำลังใจในการทำงาน (Motivation)

สุชาติ ทองมา (2560: 37) ได้อธิบายว่า การบริหารและจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ใน การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลไว้ 4 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารงานวิชาการ เป็นงานหลักหรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษามากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจน การวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่นได้อย่าง มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

2) ด้านการบริหารงานงบประมาณ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้น ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้น ผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของ สถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผล ให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

3) ด้านการบริหารงานบุคคล การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่ง ส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้าน การบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระภายใต้กฎหมายระเบียบเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ด้รับ การยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

4) ด้านการบริหารงานทั่วไป การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์การให้บริการ บริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริมสนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชัยยนต์ เพาพาน (2563: 6) ได้อธิบายว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีมีคุณภาพและเพื่อเป็นแนวทางการบริหารจัดการศึกษาแนวใหม่นำไปสู่การสร้างคุณภาพทางการศึกษา ดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุม (Controlling) มาเป็นผู้นำที่วางแนวทางการปฏิบัติงาน (Aligning) ของบุคลากร มีการมอบอำนาจสามารถโน้มน้าวให้มีการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึงด้วยเหตุนี้ องค์กรทุกองค์การจะต้องพยายามมองหาผู้บริหารที่เป็นคลื่นลูกใหม่ต้องมีแนวคิดที่กว้างไกล (Thinking Globally) มีความรู้ความสามารถ มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักการสื่อสารที่ดี มีวินัยในตนเอง เพื่อเป็นตัวอย่างในองค์กรมั่นคงในหลักการและอุดมการณ์ รู้จักแก้ปัญหาทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีทัศนคติที่ดีในการทำงานมีใจรักในงาน รักผู้ร่วมงาน รักผู้มารับบริการ และเป็นผู้สร้างโอกาสใหม่ ๆ ให้กับองค์กร ปรับตัวให้เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างกลมกลืน ตลอดจนเข้าใจและภาคภูมิใจในวัฒนธรรมของตนและเป็นคนดี มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ และมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง

2) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรม (Appreciating Cultural Diversity) ผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเข้าใจความหลากหลายทางวัฒนธรรมของในองค์กร หรือแม้แต่วัฒนธรรมของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกที่จะต้องเข้าใจทั้งระบบเศรษฐกิจ กฎหมาย สังคม วัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณี และต้องเคารพความแตกต่างด้านวัฒนธรรมทุกระดับ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่าย (Net Work) หรือหุ้นส่วนเชิงธุรกิจทางการศึกษา (Building Partnerships) เพื่อให้สามารถแข่งขันบนเวทีทางการศึกษาได้ แต่ไม่ควรสร้างคู่แข่งชั้นในในอนาคต ผู้บริหารแห่งอนาคตต้องมีที่ปรึกษาที่มีความรู้ และประสบการณ์เข้ามาช่วยเหลือ (Outsourcing) ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่ควรสร้างแนวคิดเชิงบวก สร้างความสัมพันธ์ระยะยาว และให้ได้มาซึ่งวิธีการแบบ “ชนะ-ชนะ” (Win-Win) กับองค์กรอื่น ๆ

3) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องบริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) และแบ่งปันประสบการณ์ด้านผู้นำ (Sharing Leadership) โดยให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ และมีนวัตกรรมการแก้ปัญหาใหม่ ๆ (Inventive Problem Solving) การสร้างทีมงาน (working team) และการสร้างความร่วมมือที่แข็งแกร่งในองค์กร นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำร่วม (Sharing Leadership) มีกระบวนการบริหารจัดการแนวใหม่มีสัมพันธ์ภาพ (Relationships) การปรับตัว (Adaptability) เพื่อตอบสนองความไม่แน่นอน ได้รวดเร็วสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) และทะเยอทะยาน (Aspiration) เพื่อมุ่งสร้างความสำเร็จ

4) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องบริหารจัดการเชิงรุก (Proactive Management) เป็นกระบวนการสร้างโอกาสในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานส่วนบุคคลและการบริหารงาน

ภายในองค์กร การเปลี่ยนแปลงกรอบความคิดเดิม ๆ เพื่อให้เข้าใจและประยุกต์ใช้ สามารถมองโอกาสใหม่ ๆ ของการปฏิบัติงานผู้บริหารต้องมีศรัทธาภาพสูงทุกระดับ พร้อมกับมีพันธะรับผิดชอบ (Accountability) ในการสร้างความมั่นใจต่อพันธะผูกพันของบุคลากร และต้องบริหารงานเชิงป้องกัน และพัฒนามากกว่าการแก้ไขปัญหาหรือตั้งรับปัญหา ลักษณะของการทำงานเชิงรุก มีการวางแผนล่วงหน้า บริหารจัดการด้วยวิจรรย์ญาณ ด้วยความรอบคอบ สามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้า ได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่ และสามารถตอบสนองความต้องการที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นการทำงานที่เรียกว่า “กันไว้ดีกว่าแก้”

5) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ ต้องรู้จักส่งเสริมการให้บริการอย่างเสมอภาค (Equality) เป็นธรรมชาติมีความยืดหยุ่น และมีจิตสร้างสรรค์ (Inventive Mind) ให้เกิดแก่ผู้รับบริการมากที่สุดในที่นี้ หมายถึงถึง นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางการบริหารงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ ตลอดจนการเชื่อมโยงคนเข้าด้วยกัน (Connect People Together) การเชื่อมโยงบุคลากร เป็นสิ่งที่ดีที่ยิ่งใหญ่ นั่นคือการสร้างความร่วมมือและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) เห็นคุณค่าของคน (Values People) ซึ่งจะเป็นการสร้างความเป็นเอกภาพให้กับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ต้องเอาใจใส่ (Attention) ให้ความสำคัญต่อผู้มารับบริการ ดังนั้นบุคลากรทุกคนจึงถูกขับเคลื่อน การให้ความสำคัญต่อผู้มาใช้บริการมากกว่าการมุ่งเน้นปริมาณของงาน

6) ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องปรับองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็กหรือ “จิ๋วแต่แจ๋ว” (Small is Beautiful) โดยการสร้างความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพให้เกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ ด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่ (Modern Demonstrating Technology Savvy) และมีบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพเข้าปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงานจำนวนพอเหมาะ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงาน ในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ อย่างชาญฉลาด รู้จักคัดเลือก พัฒนา และจูงใจทีมงานที่มีความรู้ความสามารถ ด้านเทคโนโลยีให้อยู่กับองค์กร ต้องรู้วิธีการบริหารและการลงทุนในเทคโนโลยีใหม่ ๆ และต้องเป็นผู้นำตัวอย่างในการใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ ในปัจจุบันและอนาคต

7) ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างหุ้นส่วนทางการศึกษา (Building Educational Sponsors) โดยดึงดูดต่อเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมดำเนินการ (Contracting Out) ในกิจกรรม บางอย่าง เพื่อเป็นการลดภาระงานภาครัฐราชการ ลดกำลังคน ลดงบประมาณ และเกิดประสิทธิภาพ ระยะยาว จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความเจริญก้าวหน้า ขององค์กรโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ และในอนาคตการเปลี่ยนแปลงของตลาดทั่วโลกจะมีความสำคัญ ต่อการจัดการจัดการศึกษา ดังนั้นผู้บริหารแห่งอนาคตควรสร้างแนวคิดเชิงบวก สร้างความสัมพันธ์ ระยะยาว และให้ได้มาซึ่งวิธีการแบบ “ชนะ-ชนะ” (win-win) กับองค์กรอื่น ๆ โดยเฉพาะแนวโน้ม การบริหารจัดการจะมีการกระจายให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับ การบริหารจัดการแบบโรงเรียนนิติบุคคล



ภาพ 2 บทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่
ที่มา: ชัยยนต์ เพาพาน (2563: 6)

สรุปได้ว่า หลักการบริหารการศึกษาจะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคนที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรเป็นปัจจัยในการบริหารด้วยความเหมาะสม ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องมีบทบาทที่สำคัญคือ ต้องปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ควบคุมมาเป็นผู้ที่วางแนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร มีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วม ปรับองค์การให้เป็นองค์การขนาดเล็กและมีโครงสร้างแนวราบ และเสริมสร้างการมีหุ้นส่วนทางการศึกษาดังนั้นผู้นำองค์กรยุคใหม่จึงต้องมีการแสวงหาความรู้ทั้งเชิงทฤษฎี การปฏิบัติ และประสบการณ์มาใช้ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารการศึกษาให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่ยอมรับของผู้เกี่ยวข้องและมีความเป็นประชาธิปไตยเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะ และคุณสมบัติตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริง

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพในยุคปฏิรูปการศึกษา ควรมีลักษณะที่สำคัญคือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการพูด นักวางแผน นักปกครอง และนักปราชญ์

1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ของนักวิชาการท่านต่าง ๆ ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้โดยสรุปได้ ดังนี้

दारुवरण ठीलकल (2559: 25) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กรและเป็นความสามารถขับเคลื่อนหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่น ให้มุ่งสู่ความสำเร็จสู่เป้าหมายของตนและเป้าหมายของกลุ่มได้

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก (2559: 848) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความหมายที่แตกต่างจากผู้นำ เนื่องจากผู้นำคือบุคคลที่มาจากแต่งตั้ง และได้รับการยอมรับความไว้วางใจ จากกลุ่มให้มีอำนาจเหนือผู้อื่นในการชี้แนะ สั่งการ มอบหมายงาน จูงใจ และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ขณะที่ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมและกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้น จูงใจ ผลักดัน ชี้แนะ และชี้้นำให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจ แล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือของกลุ่ม

ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวงศ์ (2560: 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการบริหารงานอย่างมีศิลปะ ทั้งการบอกและชี้แนะ สั่งการหรืออำนวยความสะดวกเพื่อโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันในการถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการจูงใจและปฏิสัมพันธ์ให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจวงจรกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจกรรมได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุชาติ ทองมา (2560: 15) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการนำพาผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กร เพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้ และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วม ที่ผู้นำคนเดียวไม่สามารถทำได้

ชัยรัช เนียมศิริ (2561: 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์ (2562: 19) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการความสามารถหรือกิจกรรมซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่น โดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง หรือเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563: 350) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใด บุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจาก บุคคลอื่นให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตาม ต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

อำเภอ ไชยแก้ว (2563: 5) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติส่วนบุคคลของผู้ นำที่สามารถในการบริหารจัดการ ความมีอิทธิพล การชักจูงให้บุคคลอื่นแสดงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

สุนทรินทร์ อำพลพร (2564: 197) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำว่า เป็นคุณสมบัติเฉพาะส่วนบุคคล ของผู้นำที่แสดงออกซึ่งพฤติกรรม ความสามารถในการบริหารจัดการและความมีอิทธิพลในการนำ ผู้อื่นได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อมุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

สุพิศ ศรีบัว (2564: 788) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำว่า คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากัน ไปสู่จุดหมายที่ตั้งงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึง ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบหรือกระบวนการทำงานของผู้นำที่สามารถสร้าง อิทธิพล โดยประยุกต์ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจูงใจให้บุคลากรภายในองค์การรู้สึกยินยอม และ เกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การ

2. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สาวตรี ชีวะสารณ์ (2560: 3) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อทุกคนในทีม ดังนี้

1) ช่วยกระตุ้นการทำงานของทีม โดยคนทำงานที่มีภาวะผู้นำสูงกว่าคนอื่น ๆ ในทีม ควรทำหน้าที่เป็นผู้ที่ช่วยกระตุ้นทีมให้เกิดการทำงานโดยดึงความสามารถที่ตนเองมีออกมาช่วยให้ทีม ได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ภาวะผู้นำจะช่วยให้อยู่ในตำแหน่งงานที่เหมาะสม เพราะสามารถ รู้ขีดจำกัดและความสามารถของตนเองจึงสามารถทำงานได้ตรงตามหน้าที่ได้อย่างลงตัว ในขณะเดียวกัน ก็จะช่วยให้เพื่อนร่วมงานคนอื่นได้รู้ขีดความสามารถของตนเองด้วย หรือหากเพื่อนร่วมงานขาดความรู้ ในเรื่องใดก็ตามก็จะสามารถขอคำปรึกษาจากผู้นำได้ ผู้นำซึ่งเป็นคนที่มีความรู้มากกว่าก็สามารถเป็นที่ปรึกษาของทีมได้ เพราะเราอาจจะให้ความรู้ เพื่อกระตุ้นให้สมาชิกในทีมคนอื่น ๆ พัฒนาศักยภาพ และความสามารถไปพร้อม ๆ กัน

2) ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการทำงานเป็นทีมโดยอาศัยภาวะผู้นำไม่ได้ หมายความว่าผู้นำต้องเป็นเจ้านายใคร ไม่ต้องสั่งการหรือออกคำสั่งใคร จึงทำให้ความสัมพันธ์ของ ผู้นำที่มีต่อเพื่อนร่วมงานไม่มีลำดับชั้นซึ่งแตกต่างจากการทำงานระหว่างเจ้านายกับลูกน้อง เพราะ ความสัมพันธ์ในลักษณะนี้จะทำให้คนทำงานไม่สามารถแสดงศักยภาพออกมาได้เต็มที่ ไม่ต้องกลัวว่า จะถูกเจ้านายตำหนิ หากจะต้องแสดงความคิดเห็นบางอย่างออกไป การที่คนทำงานที่มีภาวะผู้นำได้ ทำงานเป็นทีมจึงเป็นโอกาสที่จะได้แสดงความสามารถออกมาอย่างเต็มที่ หากการทำงานเป็นที่ถูกใจ ไม่เพียงแต่จะได้รับคำชื่นชมจากเจ้านายเท่านั้น แต่เพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ก็จะได้เห็นความสามารถ

ของคนในทีมอีกด้วย ซึ่งความสามารถที่โดดเด่นของทุกคนในทีมจะทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ ไปในคราวเดียวกันด้วย

สุชาติ ทองมา (2560: 17) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก และมีผู้สรุปรวบรวมความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1) ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นจุดศูนย์รวมของการทำงานกลุ่ม ในการแสวงหาความร่วมมือของบุคคลในกลุ่มเพื่อนำพากลุ่มไปสู่เป้าหมายของความสำเร็จ

2) ภาวะผู้นำของผู้นำเป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อผู้ตามในการทำงานร่วมกัน ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจต่อบุคลิกภาพของผู้นำซึ่งเป็นผลจากความมีภาวะผู้นำ

3) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นกรกระทำหรือพฤติกรรม เพราะการกระทำของผู้นำที่เป็นผลจากการมีภาวะผู้นำ ส่งผลต่อปฏิกิริยาของผู้ตามว่าผู้นำทำอะไร ถ้าผู้นำทำให้ผู้ตามก็จะทำตามด้วย

4) ภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์การเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

5) ภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งซึ่งอกเจยตามมาที่เกิดจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลต่าง ๆ ในกลุ่มเป็นหลัก

6) ภาวะผู้นำเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่น เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม เพราะผู้นำแต่ละองค์กรหรือหน่วยงานต่างก็มีหน้าที่และบทบาทที่แตกต่างกัน แต่ทุกหน้าที่ต่างก็ช่วยกันพัฒนาความเจริญให้กับสังคม ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งนั้น

7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง เป็นกระบวนการในการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาท และรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารจัดการขององค์การ

พงษ์เทพ สุขทนารักษ์ (2562: 2) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำนั้นต้องมาจากการฝึกฝนตนเองเพื่อทำให้เกิดความรู้สึกว่าอยากจะทำงาน โดยไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ เพราะรู้อยู่แล้วว่าหน้าที่ของตัวเองคืออะไร ความสามารถที่โดดเด่นของคนทำงานที่มีภาวะผู้นำจะช่วยให้เพื่อนร่วมงานได้รับอิทธิพลการทำงานที่ดีตามไปด้วย ภาวะผู้นำกับการทำงานจึงไม่ได้ดีเฉพาะกับคนที่ทำงาน แต่ยังส่งผลดีต่อการทำงานเป็นทีมด้วย เพื่อสมาชิกทุกคนทำงานได้ดีทีมก็ทำงานได้ดีตามไปด้วย

ธีรศักดิ์ สารสมิคร (2563: 35) ได้อธิบายว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาคือการดำเนินการให้งานประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจะเป็นบุคคลสร้างบรรยากาศในองค์การให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

สุพิศ ศรีบัว (2564: 789) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ ดังนี้

1) เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมา ซึ่งกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว

ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้ หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2) ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การจะประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงานหรือองค์การมักก่อให้เกิดความขัดแย้ง แต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานหรือองค์การ มีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานหรือองค์การได้ โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์การมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานที่มีความเจริญก้าวหน้ากล่าวโดยสรุปก็คือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพ

3) ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์การมีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจ เกียรติยศ ชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์การ

4) เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์การเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาวะต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีในองค์การที่มีทั้งในผู้นำและผู้ตามขององค์การนั้นสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จทั้งในองค์กรของตนเองและองค์กรอื่น จนขยายสู่องค์กรระดับประเทศ ซึ่งต้องอาศัยการมีภาวะผู้นำทั้งสิ้น

3. หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ทฤษฎีที่อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดทั้งหมด แต่ได้มาจากการเรียนรู้และประสบการณ์ จึงมีการศึกษาเพื่อหาลักษณะผู้นำและสรุปได้ว่า บุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพและบุคลิกภาพ ซึ่งจากการศึกษาหลักการ และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำจากนักวิชาการท่านต่าง ๆ สามารถสรุปได้ ดังนี้

3.1 ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำเกิดจากความพยายามของนักคิดและนักวิชาการที่จะศึกษาลักษณะเฉพาะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่ามีคุณลักษณะอย่างไร ผู้บริหาร

ที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนให้สูงขึ้น อาจทำได้โดยสร้างและปรับปรุงคุณลักษณะของตนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ และดุชฎีวัฒน์ แก้วอินทร์ (2560: 8) ได้อธิบายว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำคือสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารจัดการในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด ผู้นำต้องคุณลักษณะประกอบด้วย ความรอบรู้ (Knowing) การอุดมการณ์ (Ideology) เท่าทันต่อสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ (In time knowing) กล้าตัดสินใจ (Discussion Courage) มีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Strategy of Vision) การสร้างทีม (Team Work) และใฝ่บริการ (Service Mind) องค์ประกอบเหล่านี้จะสามารถนำพาให้ผู้นำสามารถบริหารได้อย่างประสบความสำเร็จ

ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาววัฒน์ (2560: 7) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดหรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกายและการแสดงออกของผู้นำ ในการชักจูงหรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถ ซึ่งองค์ประกอบของคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบด้วย 1) คุณลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ด้านสติปัญญา ได้แก่ การมีไหวพริบ ปฏิภาณดี มีความรอบคอบ มีเหตุผล มีความรู้ ความเด็ดขาดและความราบรื่นในการใช้ความคิดตลอดจนการตัดสินใจ 2) คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว มีความตื่นตัว มีคุณธรรม ยุติธรรม ไม่ยึดติดกับระเบียบ ประเพณีที่ถือปฏิบัติกันมา 3) คุณลักษณะทางด้านความสามารถ ได้แก่ ความสามารถในการร่วมมือกับผู้อื่น ความสามารถที่ได้รับการยกย่องเป็นที่ยอมรับ และการมีเคล็ดลับในการจัดการ 4) ทักษะทางสังคม ประกอบด้วยความสามารถที่จะแสวงหาความร่วมมือ ความกว้างขวางและเกียรติยศ การเข้าร่วมทางสังคมความสามารถทางสังคม 5) มีแรงขับและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้งานสำเร็จ มีความเชื่อมั่น และ 6) การมองการณ์ไกล และมีความคิดสร้างสรรค์

ชัยวิช เนียมศิริ (2561: 9) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำคือ บุคลิก หรือลักษณะของผู้นำที่มีความสำคัญกับการบริหาร ซึ่งลักษณะผู้นำสามารถพัฒนาและฝึกฝนให้มีขึ้นมาได้ องค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำมีอยู่ด้วยกันหลายประการ เช่น การมีความเฉลียวฉลาด มีความเชื่อมั่นใจตนเองเป็นคนมีเหตุผลดี มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาเป็นอย่างดี สามารถเข้ากับคนทุกได้ มีสุขภาพอนามัยดี มีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันทั่วทั้ง และสามารถคาดการณ์ ปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าและหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นเกิดขึ้นได้ เป็นต้น

อำไพ ไชยแก้ว (2563: 6) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำ ดังนี้

1) คุณลักษณะทางความคิดและสติปัญญาหมายถึง ความฉลาดหลักแหลมของผู้นำสามารถคิดวิเคราะห์และคาดการณ์อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างแน่นอน

2) คุณลักษณะทางความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น หมายถึง การมีทักษะในการติดต่อสื่อสาร และสร้างความสัมพันธ์อันดีงามกับบุคคลอื่น มีทัศนคติที่ดีเป็นที่ยอมรับและเป็นตัวอย่างที่ดีกับสังคม โดยทั่วไป

3) คุณลักษณะทางด้านการทำงาน หมายถึง การเป็นผู้มีความรู้ ความเข้าใจและความสามารถปฏิบัติงาน สามารถแก้ไขปัญหาในงานที่เกิดขึ้นได้ รู้จักวิธีในการถ่ายทอดและสอนงาน เป็นต้น

4) คุณลักษณะส่วนตัวหมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวโดยทั่วไป อาทิ มั่นใจในตัวเอง มั่นคงทางอารมณ์ สามารถเก็บความรู้สึกในโอกาสอันควร รักษาความลับ มีความรับผิดชอบสูง มีความทะเยอทะยาน มีความรอบคอบ มีความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นตั้งใจไม่ย่อท้อ และมีความเสมอต้นเสมอปลาย เป็นต้น

5) คุณลักษณะทางกายภาพ อาทิ อายุ ส่วนสูง พละกำลัง น้ำหนักและโหวงเฮ้ง เป็นต้น ซึ่งคุณลักษณะทางกายภาพเหล่านี้ แม้จะขาดข้อมูลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ในการสนับสนุน แต่ในบางสังคมก็ยังได้รับการยอมรับเป็นแนวปฏิบัติ เช่น ในประเทศจีน ผู้ที่จะได้รับความเชื่อถือในการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้นำที่สำคัญของประเทศมักเป็นผู้ที่มีวัยวุฒิสูง เป็นต้น ทั้งนี้ฝ่ายที่สนับสนุนแนวคิดนี้ได้ให้เหตุผลประกอบว่า ผู้ที่มีวัยวุฒิสูงย่อมมีประสบการณ์สูงด้วยเช่นกัน ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของผู้นำประเทศ นอกจากนี้ ในประเทศไทยยังปรากฏว่ามีองค์การบางแห่ง ซึ่งคัดเลือกผู้บริหารจากคุณลักษณะทางกายภาพ 5 ประการ ได้แก่ คิ้ว ตา หู จมูก และปาก โดยพิจารณาว่ามีลักษณะตรงตามตำราหรือไม่

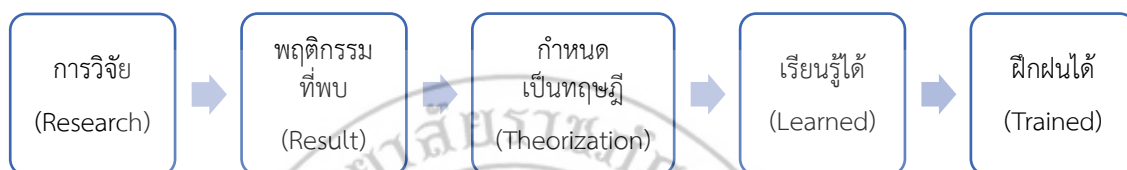
6) คุณลักษณะทางพื้นฐานสังคม เช่น ฐานะทางครอบครัว ชื่อเสียงของวงศ์ตระกูล และประวัติการศึกษา เป็นต้น ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมดีไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำที่ดีเสมอไป แต่ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมที่ดีได้รับการยอมรับจากสังคมจึงมีโอกาสได้รับความไว้วางใจให้เป็นผู้นำ ความเชื่อดังกล่าวอาจจะถูกหรือผิดก็ได้ เช่น สังคมอาจจะเคยเชื่อว่าหากได้ผู้นำทางการเมืองที่มีฐานะดีจะเป็นประโยชน์กับบ้านเมืองในการแก้ปัญหาคอร์รัปชัน เนื่องจากรวยแล้วคงไม่คดโกง แต่ปัจจุบันความเชื่อดังกล่าวปรากฏข้อพิสูจน์แก่สังคมเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ว่าไม่เป็นความจริงเสมอไป เป็นต้น

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำ คือ คุณสมบัติหรือลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่สามารถจูงใจหรือวินิจฉัยสั่งการ โนมน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างดีที่สุด และมีประสิทธิภาพมากที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำมีอยู่ด้วยกันหลายประการ ขึ้นอยู่กับการปรับใช้และบริบทของสถานการณ์ที่ต้องเผชิญ ซึ่งสำหรับงานวิจัยชิ้นนี้ผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้คุณลักษณะและองค์ประกอบของคุณลักษณะผู้นำในการศึกษาการพัฒนาสถาบันอุดมศึกษาของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

3.2 ทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ศาสตราจารย์ (2555: 160) ได้อธิบายว่า นอกจากคุณลักษณะเฉพาะซึ่งส่งผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลแล้ว จากการวิจัยพบว่า ผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่ประสบความสำเร็จมักมีพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่ง ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่ล้มเหลว ทั้งพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการแสดงออก การตัดสินใจ การสื่อสารกับสมาชิกขององค์การ การให้ความสนใจกับความรู้สึกของคน การใส่ใจใน

งานที่รับผิดชอบ และการมอบหมายงาน เป็นต้น การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมจึงมีอย่างต่อเนื่องจนสรุปเป็นทฤษฎีซึ่งนำมาเรียนรู้และวิเคราะห์แยกแยะได้อย่างลึกซึ้ง ผู้บริหารที่ประสงค์จะพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง จึงควรศึกษาทฤษฎีเหล่านี้เพื่อให้เห็นถึงพฤติกรรมที่พึงประสงค์และฝึกฝนตนเองให้มีพฤติกรรมในการเป็นผู้นำตามแบบที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้นด้วย ซึ่งกระบวนการในการนำทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์



ภาพ 3 กระบวนการในการนำทฤษฎีว่าด้วยพฤติกรรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์

ที่มา: สาคร สุขศรีวงศ์ (2555: 160)

ภาวะผู้นำ 3 ประเภทตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa's Types of Leadership) นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยไอโอวาศึกษาและพบว่าสามารถจัดแบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ ผู้นำแบบอัตตนิยม ผู้นำแบบประชานิยม และผู้นำแบบเสรีนิยม ซึ่งผู้นำในแต่ละประเภทมีพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ แตกต่างกันไป ดังนี้

ตาราง 1 การเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำตามภาวะผู้นำประเภทต่าง ๆ

ภาวะผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic)	ภาวะผู้นำแบบประชานิยม (Democratic)	ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez faire)
<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำตัดสินใจเองแต่ผู้เดียว - กำหนดวิธีปฏิบัติเองแล้วแจ้งให้สมาชิกกลุ่มปฏิบัติตาม - จำกัดการแจ้งข้อมูลข่าวสารให้กับกลุ่ม - ไม่ค่อยได้ให้ข้อมูลย้อนกลับ ยกเว้นกรณีที่ได้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมกับกลุ่มในการตัดสินใจ - อนุญาตให้กลุ่มเป็นผู้กำหนดวิธีปฏิบัติงาน - แจ้งให้กลุ่มทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น อาทิ เป้าหมายขององค์การ - ให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นบางโอกาสในการฝึกฝนสมาชิกกลุ่ม 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้นำมอบอำนาจให้กลุ่มตัดสินใจได้โดยเสรี - ไม่เกี่ยวข้องในการกำหนดวิธีปฏิบัติงานแต่คอยดูแลอยู่ห่าง ๆ - ไม่ค่อยติดต่อสื่อสารกับกลุ่ม แต่จะเข้ามาเกี่ยวข้องเฉพาะเพื่อตอบข้อซักถาม - หลีกเลี่ยงการให้ข้อมูลย้อนกลับ

ดังนั้นสรุปได้ว่า ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ที่มากน้อยแตกต่างกันไป ยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่สูง จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้เคียงกับ

ผู้นำแบบอัตนียมมากขึ้น อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือหัวหน้า เป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออก เพิ่มขึ้นตามลำดับและนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3.3 ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theory)

Frederick Taylor (1916 อ้างถึงใน สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2561: 27) ได้อธิบายว่า ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่ตายตัวและไม่จำเป็นต้องมีการแสดงออกเชิงพฤติกรรมในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเท่านั้น หากแต่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อผู้นำสามารถเลือกใช้วิธีการ หรือแสดงออกซึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละสถานการณ์ ผู้บริหารที่ประสงค์จะประยุกต์ใช้ทฤษฎีว่าด้วยผู้นำตามสถานการณ์ให้เกิดประโยชน์กับตนเอง จึงต้องศึกษาว่าสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อวิธีการและพฤติกรรมของผู้นำเหล่านั้นมีอะไรบ้าง และแต่ละสถานการณ์ผู้นำควรจะใช้วิธีการใดในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำและวิธีการที่ผู้นำเลือกใช้ในหลายรูปแบบ ซึ่งสามารถสรุปสถานการณ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญได้ 7 ประการ ดังนี้

1) ความต้องการของพนักงาน ความต้องการของพนักงานเป็นปัจจัยที่มีส่วนกำหนดวิธีการที่ผู้นำไปใช้ในการบริหารงาน กล่าวคือ เมื่อความต้องการของพนักงานแตกต่างกันออกไปย่อมส่งผลให้ผู้นำเลือกใช้วิธีการบริหารงานที่แตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละคน หากพนักงานต้องการชื่อเสียง เกียรติยศ ผู้นำจำเป็นต้องเน้นการให้เกียรติและยกย่องในความสำเร็จของพนักงานมากที่สุด แต่หากพนักงานต้องการความรักและความผูกพันกับสมาชิกในองค์กร ผู้นำต้องเน้นที่ความรู้สึกรักของพนักงานและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกองค์กร เป็นต้น

2) ลักษณะการตัดสินใจของกลุ่ม การทำงานแต่ละกลุ่มย่อมมีลักษณะการตัดสินใจที่แตกต่างกัน บางกลุ่มอาจเปิดเป็นสมาชิกอภิปรายประเด็นที่ต้องการตัดสินใจอย่างเสรี แล้วลงคะแนนเสียงเพื่อหาข้อสรุปโดยเสียงข้างมาก ผู้นำที่บริหารจัดการในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะดังกล่าว อาจเข้าร่วมอภิปราย ออกความเห็นและเมื่อประชุมเป็นเวลาสมควรแล้ว ผู้นำอาจสรุปข้อให้ที่ประชุมลงคะแนนเสียงได้ทันที แต่บางกลุ่มอาจไม่ต้องการให้มีการลงคะแนนเสียง เนื่องจากเกรงว่าจะเกิดการแตกแยก จึงเน้นให้สมาชิกพยายามโน้มน้าวความเห็นของกันและกัน จนทุกคนเห็นชอบร่วมกัน แล้วจึงตัดสินใจ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มที่มีการตัดสินใจลักษณะนี้อาจต้องระมัดระวังด้านความรู้สึกของสมาชิกกลุ่มและผู้นำย่อมไม่สามารถตัดบทการอภิปรายเพื่อให้ลงมติหากเห็นว่าสมาชิกกลุ่มยังไม่มีความเห็นเป็นเอกฉันท์ ผู้นำที่ดีจึงจำเป็นต้องศึกษาลักษณะการตัดสินใจของสมาชิกกลุ่มให้ชัดเจนแล้วจึงเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารงานกลุ่ม

3) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก ผู้นำที่เป็นเพื่อน หรือสนิทสนมคุ้นเคยกับสมาชิกย่อมต้องใช้วิธีการบริหารจัดการที่แตกต่างจากผู้นำที่ไม่รู้จักสมาชิกเป็นการส่วนตัว เช่น ในการทำรายงานกลุ่มของนักศึกษาในวิทยาลัยฯ แม้จะกำหนดให้สมาชิกคนหนึ่งเป็นผู้นำกลุ่ม แต่ผู้นำคนดังกล่าวย่อมไม่สามารถใช้เพียงการออกคำสั่งเพื่อให้สมาชิกปฏิบัติตามได้แต่ต้องขอร้องเพื่อนให้ทำงานตามแนวทางที่ประสงค์ เป็นต้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกจึงเป็นอีกปัจจัยที่มีผลต่อ

การชี้แนะ อย่างไรก็ตามในองค์การทั่วไป ผู้นำย่อมสามารถออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานในหน้าที่ได้

4) แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำที่มีอำนาจจากความชื่นชม มักพบว่าตนเองแทบไม่ต้องใช้วิธีการบังคับ หรือขู่ลงโทษพนักงาน เพื่อให้พนักงานทำงานตามเป้าประสงค์ เนื่องจากพนักงานมีความรัก ชื่นชม และยินยอมพร้อมใจในการทำงานอยู่แล้ว ซึ่งแตกต่างจากผู้นำที่มีเพียงอำนาจในการให้โทษ ย่อมต้องอาศัยการบังคับและขู่เชิญในการลงโทษ จึงจะทำให้พนักงานทำงานตามที่ต้องการได้

5) ลักษณะงาน งานที่จำเป็นต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ เช่น งานโฆษณา ผู้นำจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศการทำงานแบบหลวม ๆ เป็นกันเอง เน้นความรู้สึกของคนมากกว่างานในโรงงาน ซึ่งเป็นงานที่มีลักษณะชัดเจนตายตัว ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องบริหารงานโดยอาศัยกฎระเบียบและคำสั่งในการทำงาน

6) คุณลักษณะเฉพาะ การที่แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่าง ผู้นำจึงควรเลือกวิธีในการบริหารงานให้สอดคล้องกับคุณลักษณะเฉพาะของตนเองด้วย เช่น หากตนเองเป็นคนที่อ่อนไหว ไม่สามารถรับเรื่องกระทบกระเทือนใจ หรือความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้ก็ไม่ควรใช้ภาวะผู้นำแบบอัตนียมในการบริหาร เนื่องจากอาจก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างตนเองกับสมาชิกกลุ่มได้ง่าย เป็นต้น

7) วุฒิภาวะของผู้ตาม วุฒิภาวะของผู้ตามเป็นอีกปัจจัยหนึ่งซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดวิธีการบริหารงานของผู้นำ หากผู้ตามมีวุฒิภาวะสูง ผู้นำอาจมอบหมายความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการทำงานให้ผู้ตามได้ทั้งหมด ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ ผู้นำย่อมไม่ควรมุ่งเน้นที่ผู้ตามแต่ต้องเน้นที่ตัวผู้นำเอง เพื่อให้การทำงานสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ โดยผู้นำจะต้องกำหนดวิธีการทำงานแล้วออกคำสั่งให้ผู้ตามปฏิบัติ แล้วตรวจติดตามผลอย่างใกล้ชิด



ภาพ 4 ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ที่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ

ที่มา: Frederick Taylor (1916 อ้างถึงใน สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง, 2561: 27)

ของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2560: 4933) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ ปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามให้มีความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ได้ตามที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการของมนุษย์

รุ่งนภา จันทลี (2562: 11) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคมทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership)

ธีรศักดิ์ สารสมักร (2563: 337) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามการเปลี่ยนแปลงของประเทศและโลก

สุพิศ ศรีบัว (2564: 791) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถในการบริหารจัดการ การส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เป็นต้น เพื่อให้เขาสามารถแสดงพลังแห่งความมุ่งมั่นจริงจังได้อย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้้องค์การอยู่รอด และมีผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลในระดับสูง

Burn (1987: 45 อ้างถึงใน รุ่งนภา จันทลี, 2562: 12) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ ซึ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน

Bass and Avolio (1994: 24 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564: 790) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม

Paul (1997: 373 อ้างถึงใน พันธ์กร พงาม, 2558: 25) ให้ความหมายภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมุติฐานของ สมาชิกในองค์กร และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่ผลกระทบของอิทธิพลนั้น เป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการ การเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถูกมองว่าเป็นกระบวนการร่วม และ เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยงานย่อยขององค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเปลี่ยนแปลง และพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน สามารถมองเห็นวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กร มีการสร้าง แรงบันดาลใจการทำงานของผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นทางปัญญาให้แก่ผู้ร่วมงาน และคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงานแต่ละคน

2. ความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สลาวิตรี ชิระสารณ์ (2560: 5) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลเชิงบวกต่อความเป็นอยู่ที่ดีของผู้อื่น ของชุมชน และของสังคมโดยรวม โดย นิยามหลังนี้จึงอาจกล่าวได้ว่ามนุษย์ทุกคนมีศักยภาพพอที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้กระบวนการ ของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ไม่สามารถอธิบายได้โดยง่ายเพียงแค่ออกจากพฤติกรรมของ บุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ความร่วมมือของ กลุ่มคนหรือระหว่างกลุ่มคนในการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน บนฐานของค่านิยมเหมือนกันคือการทำงาน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกขึ้นแก่สังคม

สุชาติ ทองมา (2560: 18) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบของผู้นำยุคใหม่ ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำ จะมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดชัดเจนที่นำบุคลากร ไปสู่องค์กรในการเปลี่ยนแปลงด้วยศักยภาพและสมรรถนะเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูป และพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์กร สนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการจัด การเปลี่ยนแปลง สามารถตีความ เข้าใจเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถ ประยุกต์วิธีการต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

จุฑาทิพย์ สุจริตกุล (2560: 4934) กล่าวว่า แนวคิดของภาวะผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยน (Transformational Leaderships) สามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของ สังคมโลกได้ เพราะเนื้อหาของการจัดการความเปลี่ยนแปลงเฉพาะเรื่องสามารถเก็บไว้ใช้ในวินาทีได้ โดยมีหลักที่ว่าความจริงสิ่งเดียวที่ไม่เคยเปลี่ยน คือ ทุกสิ่งทุกอย่างล้วนเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะสถานการณ์ จะเป็นเช่นใด ถ้าผู้นำมีความสามารถในการพัฒนาความคิด การปลูกฝังค่านิยม การเสริมพลังในทาง สร้างสรรค์ และการตัดสินใจได้ เมื่อนั้นผู้นำก็จะสามารถสร้างองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้นได้จากการสอน ให้ผู้อื่นทำตามเขา สิ่งหนึ่งที่ควรจำไว้คือผู้ที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องผจญกับความเปลี่ยนแปลง ซ้ำแล้วซ้ำเล่า และสิ่งที่คนเหล่านี้ทำก็เพื่อก่อให้เกิดองค์กรแห่งชัยชนะผู้นำแห่งการปรับเปลี่ยนหรือ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะพยายามเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร จากสภาวะหรือวัฒนธรรมหนึ่งไปเป็นสภาวะหรือ

วัฒนธรรมอีกอย่างหนึ่ง ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเกี่ยวพันกับความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีสูงมาก เพราะที่ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างความรู้สึกรักของใจ และความศรัทธาที่เข้มแข็ง

พจนันทร พองาม (2558: 20) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นลักษณะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ บุคคลที่ได้จินตนาการอนาคตขององค์กร มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนแก่สมาชิกขององค์กรเพื่อสร้างแรงบันดาลใจ สนับสนุนแรงจูงใจที่สูงกว่าแรงจูงใจที่สามารถคิดว่าเป็นไปได้ แม้ว่าบริหารจะมีบทบาทที่สำคัญภายในกระบวนการเชิงปฏิรูป ผู้นำเหล่านั้นจะเป็นมากกว่าหัวหน้า แต่จะพัฒนาและกระตุ้นผู้ตามของพวกเขาเป็นรายบุคคล ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจะเกี่ยวข้องกับการเพิ่มระดับของจิตสำนึกต่อความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ การทำให้ผู้ตามอยู่เหนือผลประโยชน์ของพวกเขาเองเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กร และการยกระดับหรือการขยาย ขอบเขตความต้องการที่สำคัญของบุคคลให้กว้างขึ้น ผู้นำเชิงปฏิรูปจึงถูกอธิบายว่าเป็นบุคคลที่สามารถทำให้แรงจูงใจและความตระหนักสูงขึ้นและได้รับปฏิกริยาริยาจากผู้ตาม เช่น ความไว้วางใจ ความประทับใจ ความจงรักภักดีและความเชื่อมั่นต่อองค์กร

พงษ์เทพ สุขทนารักษ์ (2562: 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ คือ การทำงานร่วมกันในลักษณะของกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมขึ้น ดังนั้นโครงการพัฒนาผู้นำใด ๆ ที่มีฐานความเชื่อดังกล่าว จึงเน้นเรื่องค่านิยม (Values) สำคัญที่ใช้เป็นฐานของการเปลี่ยนแปลงทางสังคมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ค่านิยมส่วนบุคคลเพื่อการเป็นผู้นำที่ดีต่อไป

ธีรศักดิ์ สารสมิตร (2563: 36) ผู้นำจะมีแผนใจในโดยครอบคลุมเรื่องใหม่ ๆ ที่เป็นเรื่องท้าทาย ดังนั้นองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงใดต้องเริ่มจากผู้นำที่มีความเข้มแข็ง จริงจัง และใช้หลักการทำงานเป็นทีม และที่สำคัญสามารถรักษารักษาองค์กรให้อยู่รอดปลอดภัยโดยที่ผู้นำต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำเลื่อมใสและไว้วางใจ มีจริยธรรม สร้างวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ในองค์กร รวมทั้งสร้างเครื่องมือ (Toolbox) เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ โดยที่ต้องเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กร สื่อสารให้บุคลากรเข้าใจ และสร้างความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

สุพิศ ศรีบัว (2564: 791) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นการปฏิรูปหลายอย่างภายในวัฒนธรรมขององค์กร ได้ผู้นำเชิงปฏิรูปจะปฏิบัติงานที่สำคัญหลายอย่าง ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเพิ่มความตระหนักของผู้ตามต่อปัญหาและผลที่ตามมาของปัญหาขององค์กร สมาชิกองค์กรจะต้องเข้าใจปัญหาที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อองค์กร และอะไรจะเกิดขึ้นถ้าปัญหาไม่ได้ถูกแก้ไขให้สำเร็จ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะสร้างวิสัยทัศน์ของสิ่งที่องค์กรควรจะเป็น สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้นทั่วทั้งองค์กร และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งองค์กรที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ องค์กรประกอบที่สำคัญของกระบวนการปฏิรูปมีหลายอย่าง คือ

1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) คือ ความสามารถของผู้นำที่จะสร้างวิสัยทัศน์หรือมองอนาคตขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างวิสัยทัศน์อาจจะมีรูปแบบมากกว่าหนึ่งอย่าง แทนที่จะเรียกร้องให้บุคคลทุกคนภายในองค์กรมุ่งไปตามแผนที่เส้นทางวิสัยทัศน์ของผู้นำ ผู้นำเชิงปฏิรูปอาจจะพยายามให้บุคคลแต่ละคนมีวิสัยทัศน์ของตนเอง ดังที่ผู้บริหารคนหนึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำรับผิดชอบไม่เพียงแต่การมีวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องรับผิดชอบกระบวนการของการสร้างวิสัยทัศน์ทั่วทั้งองค์กรอีกด้วย

2) การสร้างค่านิยม (Valuing) คือ ผู้นำจะกำหนดค่านิยมพื้นฐานของการปฏิรูปองค์กรขึ้นมา ค่านิยมเหล่านี้จะถูกใช้เป็นแบบจำลองโดยผู้นำ และได้ถูกยึดถือไว้อย่างสม่ำเสมอเมื่อผู้นำและผู้ตามมุ่งที่จะบรรลุวิสัยทัศน์ค่านิยม พฤติกรรมของผู้นำจะถูกรู้สึกทั่วทั้งองค์กร และมุ่งไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กรด้วย

3) การถ่ายทอดและการบันทาลใจ (Articulating) คือ ความสามารถของผู้นำในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้เป็นถ้อยคำเชิงปฏิบัติที่เห็นได้ชัด และมีคุณสมบัติที่เร้าใจผู้ตาม หรือทำให้พวกเขาต้องการร่วมทีมงาน

4) การกระจายอำนาจและการติดต่อสื่อสาร (Empowering and Communication) หัวใจของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป คือ ความสามารถของผู้นำที่จะบันทาลความเชื่อของผู้ตามว่าพวกเขาสามารถมีส่วนร่วมอย่างสำคัญต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตามด้วยการให้พวกเขามีความรู้สึกว่าตัวพวกเขามีคุณค่า และช่วยให้พวกเขาได้ใช้ขีดความสามารถส่วนบุคคลอย่างเต็มที่เพื่อที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ ๆ ผู้นำจะพัฒนาผู้ตามด้วยการแก้ปัญหา ร่วมกัน และการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นตนเองสูงขึ้น การกระจายอำนาจจะถูกสนับสนุนด้วยความเต็มใจของผู้นำที่จะทำงานร่วมกัน

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญ เนื่องจากทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมในการบริหารเชิงรุก มีแนวคิดและวิสัยทัศน์ในการบริหารที่กว้างไกล ทันทต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีการกระจายอำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถสร้างแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของคนในทีมได้ดี อีกทั้งมีการเสริมแรงทางบวกเพื่อให้สมาชิกในองค์กรมีความเชื่อมั่นและภักดีต่อองค์กร

3. หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1 หลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1994: 24 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564: 791) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership: II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และ

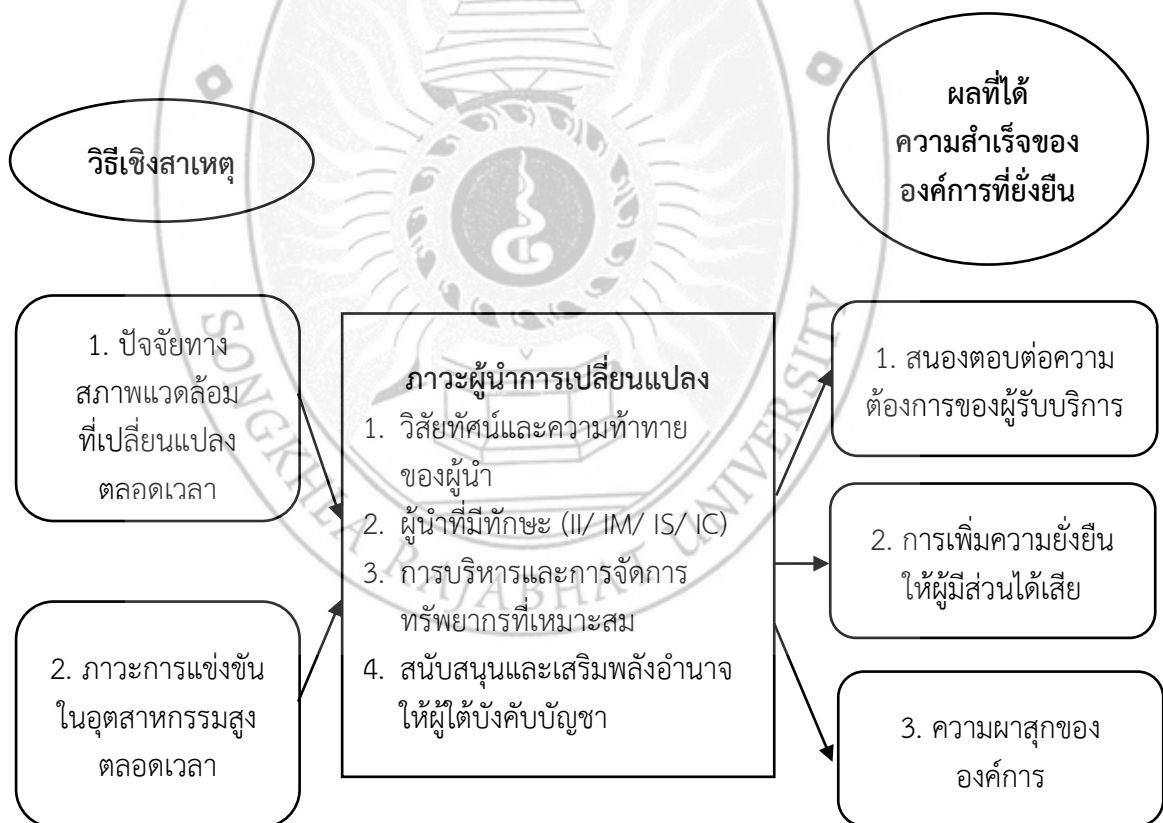
การมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพาดในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น

Xiao-Hua and Jane (2012: 787) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นั้นจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ



ภาพ 5 Role Model: แบบอย่างที่ดี
ที่มา: Xiao-Hua and Jane (2012: 787)

จากภาพ 5 ประการแรก ผู้นำต้องเป็นผู้ที่หาเส้นทางหรือหาทางเลือกที่ดีที่สุด (Leading Change and Path Finding) ที่จะนำองค์กรให้เจอ เพื่อที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายสูงสุดขององค์กร ดังนั้นผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีมุมมองที่ท้าทายเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร และกำหนดภารกิจที่แสดงถึงค่านิยมหลักและความมุ่งหมายหลักขององค์กร รวมถึงกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้ทุกคนเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยการจัดสรรทรัพยากรในองค์กรเพื่อนำไปสู่กิจกรรมที่สามารถรองรับการแข่งขัน และช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

ประการที่สอง ซึ่ง พันธ์กร พองาม (2558: 19) กล่าวว่า ผู้นำต้องมีทักษะที่จำเป็นในการบริหาร 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ความมั่นใจในการที่จะเอาชนะอุปสรรคและมุ่งสู่เป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างควมไว้วางใจให้กับผู้ร่วมงาน 2) การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีกำลังใจ และตั้งใจปฏิบัติงานที่ดีและคิดเชิงบวกเพื่อเห็นภาพที่ดีขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความสามัคคีในการปฏิบัติงาน เสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม 3) การกระตุกทางปัญญา ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลสนับสนุนและเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิดและสนับสนุนวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและพัฒนาจุดด้อยของตนเองอยู่เสมอ โดยมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสม

ประการที่สาม ผู้นำต้องมีหน้าที่ในการปรับเปลี่ยน จัดวาง และใช้ทรัพยากรในองค์กรได้เหมาะสม (Alignment) ทั้งในเรื่องโครงสร้าง กระบวนการในการทำงาน การแจกจ่ายข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ให้บุคลากรอย่างเหมาะสมทันต่อความต้องการ การสร้างแรงจูงใจและแรงดลใจเพื่อให้เกิดความร่วมมือ รวมถึงการให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานที่แสดงความสามารถได้อย่างโดดเด่น และการแก้ปัญหาและการตัดสินใจที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร การจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อผลสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการต่าง ๆ ที่จะพัฒนาความร่วมมือและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ ที่สนับสนุนเป้าหมายสูงสุดขององค์กร

ประการที่สี่ การสร้างเสริมพลังอำนาจให้ผู้ได้บังคับบัญชา (Empowerment) ด้วยการสร้างกระบวนการที่ทำให้บุคลากรในองค์กรได้ดึงเอาความสามารถของตนออกมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยเน้นไปที่พลังอำนาจที่ใช้ในการบริหารจัดการงานในหน่วยงานหรือองค์กรเป็นหลัก

เมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีคุณสมบัติเป็นแบบอย่างที่ดีตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ก็จะนำองค์กรก้าวข้ามการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ความมุ่งหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความผาสุกในองค์กรซึ่งสะท้อนถึงความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน

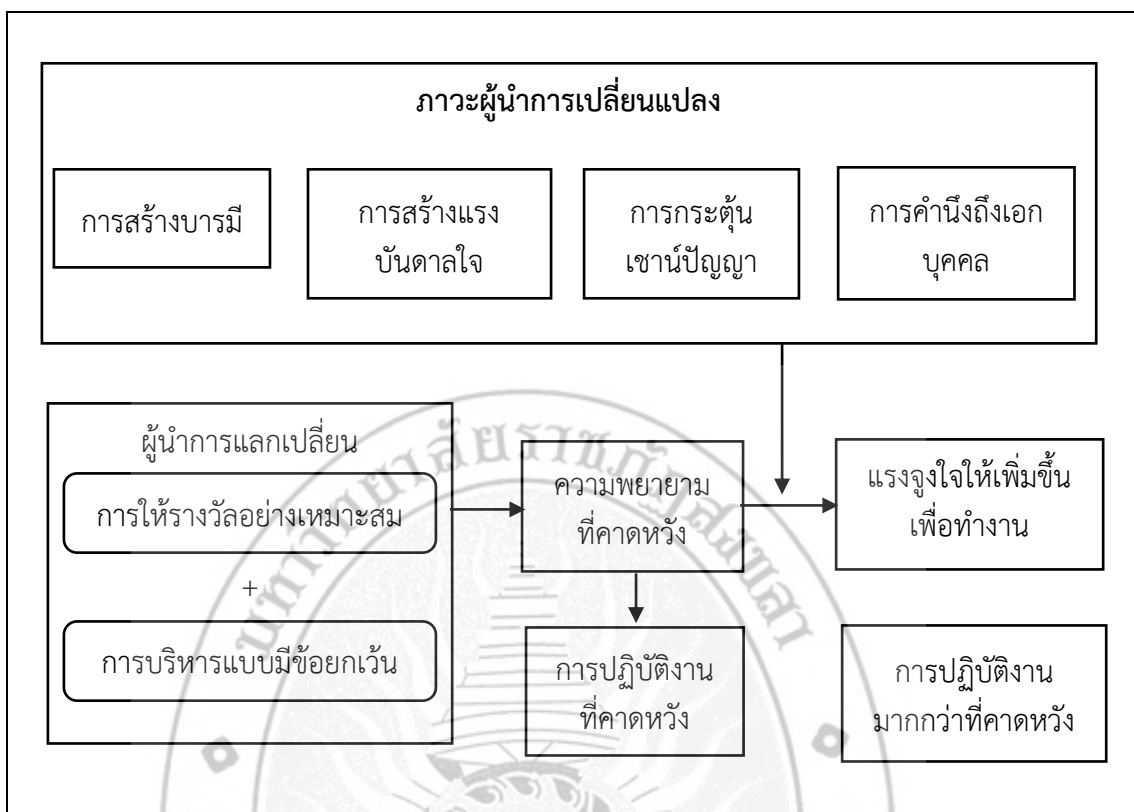
3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

จухาทิพย์ สุจริตกุล (2560: 4934) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่ช่วยอธิบายประสิทธิผลหรือความสำเร็จของผู้นำโดยพิจารณาจากผู้นำและผู้ตามที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกัน โดยมีนักการศึกษาที่มีชื่อเสียงหลายท่านได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ ไว้ดังนี้ Burns (1978) ได้แยกผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามพยายามช่วยกันสร้างแรงจูงใจและคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมความคิดที่ดีค่านิยมที่มีคุณค่าแก่ผู้ตาม เช่น ความเสมอภาค ความยุติธรรม ความเป็นมนุษยชน แทนที่จะให้เกิดความรู้สึกอิจฉา แกร่งแย่ง รังเกียจกัน และสนองความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะกระตุ้นและจูงใจมากกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน อีกทั้งตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานเพื่อผลประโยชน์ของหน่วยงานหรือของหมู่คณะมากกว่าเพื่อตนเอง

2) ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leader) จะมีความสัมพันธ์ผู้นำกับผู้ตามแบบกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้อะไรบางอย่างและรับอะไรบางอย่างตอบแทน ในขณะที่เดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะแลกเปลี่ยนความสามารถความจงรักภักดีเพื่อผลตอบแทนที่ตัวเองมุ่งหวังไว้เช่นกัน

Bass and Avolio (1994: 24 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564: 791) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการแลกเปลี่ยนต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ระดับ คือ ในระดับต่ำ และระดับสูง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงจะมีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานที่ท้าทาย รับผิดชอบมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีส่วนช่วยให้หน่วยงานมีการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ในทางตรงกันข้าม ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสนองความต้องการในปัจจุบันของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานตามมาตรฐานของหน่วยงาน ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพัฒนาการของมนุษย์ในระดับที่สูงกว่ามีคุณค่ากว่าและมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เพราะผู้นำจะยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเอง หรือการมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และสร้างความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพัน ให้คุณค่าและความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะช่วยให้งานนั้นสำเร็จ



ภาพ 6 การส่งเสริมระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน
ที่มา: Bass and Avolio (1994 อ้างถึงใน สุพิศ ศรีบัว, 2564: 791)

Burn (1987 อ้างถึงใน รุ่งนภา จันทร์ลี, 2562: 12) ได้อธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 2 ประเภท คือ

- 1) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ยอมรับผู้นำ และการกระตุ้นให้ผู้ตามทำงานมากกว่าปกติ โดยผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ดังนี้
 - 1.1) ให้เกิดความรู้สึกเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลงานที่จะออกมา
 - 1.2) จูงใจให้ผู้บังคับบัญชาสนใจทำงานเพื่อทำงานหรือหมู่คณะ
 - 1.3) เปลี่ยนแปลงระดับความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น โดยอาศัยคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ คือ การสร้างบารมี (Charismatic) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา (Intellectual stimulation) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
- 2) ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้
 - 2.1) ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจากการทำงาน และพยายามให้ได้รับเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุตามต้องการ
 - 2.2) มีการแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะให้ผลตอบแทนในความพยายามเหมาะสม

2.3) ตอบสนองตามความจำเป็นและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา นานเท่าที่เขาจะทำงานให้ลุล่วง

สุพิศ ศรีบัว (2564: 791) ได้อธิบายว่า กล่าวว่ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ ติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรก ตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนัก ถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตาม ให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือ ค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยน เป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความ ต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรม ของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559: 848) ได้อธิบายว่า คุณลักษณะของผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีลักษณะดังนี้

1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมาย ที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยน เป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง

3) เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจ คนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ

4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึง คุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า

5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา

6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความ ไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตาม ให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและ ยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดีจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจ คนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำติดตามไปทุกหนทุกแห่ง ขณะเดียวกันต้อง ส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึก ความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ตามเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแนวคิดของ Bass and Avolio (1990: 112) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ และความเชื่อมั่นในตนเอง มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้ เป็นผู้ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตาม เกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง และหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อผลประโยชน์ส่วนตน

2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสร้างแรงจูงใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือคล้อยตามได้ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นใน การทำงาน มีการสร้างเจตคติในการทำงานที่ดีและการคิดในแง่บวก สามารถโน้มน้าวผู้ร่วมงานให้มีความตั้งใจในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอย่างแน่วแน่ สร้างความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมให้ ประสบผลสำเร็จ และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ไขปัญหาโดยใช้กระบวนการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถมองเห็น ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหาได้ โดยใช้ความคิดและเหตุผลพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ และให้ความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีการปฏิบัติต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีความสามารถส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ ปฏิบัติงานได้ตามศักยภาพของบุคคล มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดของแต่ละบุคคลได้ อย่างมีประสิทธิภาพ มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนา ที่เหมาะสม การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงาน ให้รางวัลเพื่อเป็นแรงจูงใจแก่ผู้ปฏิบัติงานโดย เท่าเทียมกัน เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขันทางการศึกษา ทำให้องค์กรหรือสถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้แนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990: 112) เพราะเป็นแนวคิดที่สามารถสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรได้และแนวคิดนี้เป็นที่นิยมเหมาะสมกับบริบทของผู้บริหารสถานศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

1. ความหมายของแรงจูงใจ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ (Motivation) ไว้ดังต่อไปนี้

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560: 1741) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่เป็นแรงกระตุ้น แรงผลักดัน หรือโน้มน้าว เพื่อให้บุคคลแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำตามที่กำหนดไว้ด้วยความร่วมมืออย่างยินดีและเต็มใจ ทั้งนี้เพื่อที่จะนำมาซึ่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

โกวิท บุญด้วง (2564: 129) ได้ให้ความหมาย “แรงจูงใจ” ว่าหมายถึง กระบวนการที่บุคลากรถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือตื่นรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง เช่น พนักงานที่ตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบถือเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ

อรุวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1183) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจเป็นแรงที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเกิดจากสิ่งที่อยู่ภายใน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 207) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจ หมายถึง แรงผลักดันจากภายในแต่ละบุคคล ได้แก่ แรงขับ (Driver) เช่น ความกระหาย ความหิว ความต้องการทางเพศ เป็นต้น หรืออีกส่วนหนึ่งของแรงจูงใจ ได้แก่ ความต้องการ (Need) เช่น ความอยากรู้อยากเห็น ความสนใจ เป็นต้น ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในร่างกาย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ คือ ปัจจัยที่ควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์อันเกิดจากความต้องการพลังกดดัน หรือความปรารถนาที่จะพยายามกระทำ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจเกิดจากสัญชาตญาณหรือเกิดจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตร การบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจหรือการทำให้เกิดความพอใจล้วนแล้วแต่เป็นเหตุทำให้เกิดแรงจูงใจได้

นอกจากนี้ Murray (1938: 12) ได้อธิบายว่า ในจิตใจของมนุษย์ทุกคนมักจะมีความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ต้องการที่จะเอาชนะอุปสรรค มุ่งทำในสิ่งที่ยากลำบากให้สำเร็จ ซึ่งเป็นความต้องการหรือความปรารถนาที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้สำเร็จโดยเร็วที่สุด และเมื่อสามารถทำได้สำเร็จแล้วก็จะเกิดความสบายใจและเป็นแรงจูงใจที่จะทำต่อไปอีก การจูงใจเริ่มต้นจากความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจนทำให้เกิดความตึงเครียด แล้วจะเร้าให้เกิดแรงขับในตัวบุคคลแรงขับเหล่านี้จะแสวงหาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการและหากความต้องการที่ได้รับการตอบสนองก็จะสามารถทำให้ลดความเครียดให้น้อยลง และแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมากยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถ

หรือทักษะในการทำงานและการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญและมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง

ถ้าผู้บริหารสามารถบำบัดความต้องการ ความจำเป็น และความเดือดร้อนของบุคคลในองค์กรได้ ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งประโยชน์ของการจูงใจในการบริหาร ได้แก่

- 1) ผู้ปฏิบัติงานมีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่
- 2) เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานอย่างเต็มที่
- 3) รู้จักหน้าที่ที่ต้องช่วยเหลือกัน
- 4) มีความสนใจในการสร้างสรรค์มุ่งปฏิบัติงานอย่างเต็มที่
- 5) สนใจและพอใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ๆ

นอกจากนี้แล้ว ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะสิ่งมีชีวิต จิตใจ คอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงาน และส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ซึ่งเป็นปัจจัยอันสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จทั้งในความต้องการของพนักงานและบรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า การจูงใจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องเสริมสร้างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ เนื่องจากการใช้กำลังบังคับอาจทำให้ประสิทธิภาพของงานต่ำวิธีดังกล่าวไม่เป็นการจูงใจที่ดีและไม่ใช่วิธีที่แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานที่ถูกต้องแต่อย่างใด การจูงใจแบบปฏิบัติเป็นสิ่งที่คุณบริหารต้องสนใจศึกษาถึงปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และจะต้องเปรียบเทียบสถานการณ์ของการจูงใจในขณะนั้นให้ถูกต้องเพื่อจะได้เลือกสรร การใช้เทคนิคการจูงใจได้ถูกต้องกับการแก้ปัญหา ถ้าหากการแก้ปัญหาไม่ถูกจุดนอกจากจะทำให้การจูงใจไม่ได้ผลแล้วขวัญและกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชายังถูกทำลายซึ่งก่อให้เกิดผลเสียกับการปฏิบัติงานในหน่วยงานอีกประการหนึ่ง แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานบริหารองค์การ ผู้บริหารจึงควรศึกษาปัจจัยในอันที่จะก่อให้เกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ และพยายามสร้างเทคนิคการจูงใจให้ตรงกับความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ตอบสนองสิ่งจูงใจนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจนั้นคือปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันภายในที่กระตุ้นความรู้สึกให้บุคลากรใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดหรือตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความสำคัญของแรงจูงใจ

สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 214) ได้อธิบายว่า แรงจูงใจมีความสำคัญโดยตรงต่อพฤติกรรมของบุคคล เพราะแรงจูงใจเป็นทั้งสภาวะที่ผลักดันและดึงให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างกันไป ซึ่งการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ซึ่งการบริหารองค์การในปัจจุบันต้องประสบกับปัญหาที่ยุ่ยาก ซับซ้อน และโดยทั่วไปแล้วทรัพยากรทางด้านกำลังคนและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการต่าง ๆ มีความสำคัญมาก การศึกษาแนวการบริหารงานจำต้องพิจารณาให้เห็นถึงความสำคัญของภารกิจในการจัดการต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์การ จะบรรลุเป้าหมาย

มากนัก้อยเพียงโดยอ้อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน การให้ความร่วมมือในการปฏิบัติ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจและเกิดความรู้สึกที่จะอุทิศตนเพื่องานและองค์กรได้อย่างจริงจัง ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจจึงเป็นภาระที่สำคัญสำหรับผู้บริหารการจูงใจเป็น งานที่เกี่ยวข้องกับคนโดยตรง ซึ่งบุคคลแต่ละคนก็มีความคิดความต้องการแตกต่างกันออกไปจึงเกิดปัญหาในการสร้างแรงจูงใจที่ผู้บริหารต้องพิจารณา

ความสำคัญของการจูงใจต่อการบริหารไว้หลายประการ ดังนี้

- 1) ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ
- 2) ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน
- 3) ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ
- 4) ช่วยเสริมสร้างความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ
- 5) ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น
- 6) ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคง

ปลอดภัย

7) ช่วยเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

8) ช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานจริงของผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันภูมิหลังที่ต้องการดำรงตำแหน่งของผู้บริหารขึ้นอยู่กับเหตุผลใดในความต้องการทั้ง 3 แบบ คือ

- 8.1) ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น
- 8.2) ความต้องการเห็นความสำเร็จของงานและ
- 8.3) ความต้องการที่ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น จะเป็นตัวชี้วัดลักษณะและ

ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารได้ เช่น หากผู้บริหารต้องการประสบความสำเร็จของงานย่อมมีพฤติกรรมการบริหาร และผลงานที่ต่างไปจากผู้บริหารที่ต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่นการจูงใจเป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการ ปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมาอาจจะเป็นรางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัว

สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญคือ ช่วยเสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่แต่ละบุคคลในองค์การ ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานแก่ผู้ที่ทำงาน ช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรในองค์การมีความจงรักภักดีต่อองค์การ ช่วยเสริมสร้างสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของบุคคลและกลุ่มในองค์การ ช่วยให้การควบคุมดูแลการปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น ช่วยให้เกิดความน่าเชื่อถือศรัทธาในองค์การที่ทำงานอยู่ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน และช่วยให้องค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้นในการปฏิบัติงาน

3. องค์ประกอบของแรงจูงใจ

แรงจูงใจประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้ (โกวิท บุญด้วง, 2564: 130)

1) ความต้องการ (Need) อธิบายความต้องการที่ดีที่สุดคือความไม่พอเพียง (Deficiency) หากมองในภาวะสมดุลของมนุษย์เรามีความต้องการเมื่อร่างกายหรือจิตใจเกิดความไม่สมดุล

2) แรงขับ (Drives) ถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้น้อยลงเราอาจจะให้ความหมายของแรงขับง่าย ๆ ว่าการไม่พอเพียงกับทิศทาง (Deficiency with Direction)

3) เป้าหมาย (Goal) จุดสุดท้ายของวงจรในการสร้างการจูงใจคือเป้าหมายที่ใช้ในการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง สิ่งหนึ่งที่เราควรเป็นอะไรก็ได้ที่ลดความต้องการของบุคคลและลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้นในการได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายความว่า การทำให้สภาพด้านร่างกายหรือสภาพจิตใจฟื้นฟูสภาพเหล่านี้ควรมีความสมดุล และควรจะลดน้อยลง และขจัดแรงขับเหล่านี้ให้หมดไป แรงจูงใจจึงเป็นส่วนที่สำคัญในการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจได้แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ก็คือ แรงจูงใจทางร่างกาย (Physiological Motive) และแรงจูงใจทางสังคม (Social Motive) แรงจูงใจเป็นการขับเคลื่อนบุคคลในองค์การให้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและความแตกต่างกันอยู่ที่แหล่งที่มาของแรงจูงใจ มุมมองบางมุมมองเชื่อว่าแรงจูงใจที่ได้ต้องมาจากความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ชีวิต และครอบครัว หรือมาจากการบริหารงานและสวัสดิการที่องค์การเป็นผู้ให้

4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

จากความหมายและความสำคัญของแรงจูงใจที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังต่อไปนี้

4.1 ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ Frederick Herzberg พัฒนาขึ้นมาโดยการสอบถามคนเป็นร้อย ๆ คน ด้วยคำถามเมื่อไรมีความพอใจในการทำงานที่งานนั้น ทำให้เกิดการจูงใจสูง กับเมื่อไรที่รู้สึกไม่พอใจในการทำงานที่งานนั้นไม่จูงใจให้อยากทำ ความพอใจในการทำงานเกิดจาก 2 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Motivation Factors) เช่น ความสำเร็จ การยกย่อง ความก้าวหน้า ฯลฯ และองค์ประกอบด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น สภาพแวดล้อม เงินเดือน ความมั่นคง ฯลฯ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (Herzberg, 1959: 357)

4.1.1 องค์ประกอบด้านการจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานหรือผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงาน ลักษณะสัมพันธ์กับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จความสมหวังจากการปฏิบัติงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ปฏิภาณไหวพริบ แก้ไขปัญหาและดำเนินการต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายของราชการและของตนเอง การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การที่บุคลากรขององค์กรได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจ รวมถึงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่มีต่อการปฏิบัติงานจนเป็นที่ยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ (Advancement) หมายถึง การได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ยังรวมถึงการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นในตำแหน่งให้สูงขึ้นไปตามความเหมาะสม ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมาย หรือตามกฎหมายกำหนด ว่าได้รับมอบอำนาจในการพิจารณาสั่งการอย่างเต็มที่ และการปฏิบัติงานนั้น ๆ มีอิสระเสรีภาพในการตัดสินใจ ลักษณะของงาน (The Work Itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่ปฏิบัติสอดคล้องกับความรู้ความสามารถ งานสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ ไม่น่าเบื่อหน่าย งานท้าทาย จูงใจให้ปฏิบัติงาน จนเกิดสัมฤทธิ์ผลและมีความเป็นอิสระ ได้แก่

1) ความสำเร็จในการทำงาน ในทางทฤษฎีแล้วความสำเร็จในการทำงานที่สามารถแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคให้ลุล่วงไปได้เสมอ ๆ ย่อมจะรู้สึกมีความพึงพอใจ ปลื้มใจและภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง ทำให้มีกำลังใจในการทำงานอื่น ๆ ต่อไป ซึ่งถือได้ว่ามีความสำคัญที่สุด พนักงานมีความรู้สึกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ

2) การได้รับการยอมรับหรือการได้รับการยอมรับยกย่องในผลงาน (Recognition for Achievement) การทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถเมื่อทำงานบรรลุผลจะเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ ในทางทฤษฎีเชื่อว่าจะทำให้พนักงานนั้นเกิดความภูมิใจมีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสื่อถึงพนักงานมีความรู้สึกว่าเขาเมื่อทำสำเร็จมีคนยอมรับเขา

3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีลักษณะเป็นงานที่น่าสนใจ (The Work Itself) ตัวงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถของพนักงาน พนักงานรู้สึกว่างานที่น่าสนใจ น่าทำ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า เป็นงานที่ต้องใช้ความคิด งานประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ แบบใหม่ ๆ ปัจจุบันนี้ทฤษฎีเชื่อว่า พนักงานจะรู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น

4) ความรับผิดชอบในงาน ในทางทฤษฎีเชื่อว่าหากพนักงานรู้สึกว่าเขาต้องรับผิดชอบตนเองและงานของเขา การได้รับเกียรติและความไว้วางใจมอบหมายงานให้รับผิดชอบอย่างอิสระ สนใจที่ผลลัพธ์ ให้สิทธิ์ทางด้านความคิด ปัจจุบันประเภทนี้ล้วนแล้วแต่ เป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้นตามทฤษฎี

5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความก้าวหน้าในงานที่ทำ การได้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือเลื่อนขั้นในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้พนักงานตั้งใจทำงานให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตก็เป็น การจูงใจให้พนักงานทำงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การให้อำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจในงานที่ตัวเองรับผิดชอบ พนักงานจะรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเองมากขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้น หรือจูงใจให้พนักงาน เกิดความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร ปัจจัยจูงใจ หรือปัจจัยกระตุ้น อันได้แก่ ตัวงานเองหรือลักษณะของงาน มีความสำคัญยิ่งกว่าปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขอนามัยเพราะเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

4.1.2 องค์ประกอบด้านปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่ช่วยให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยค่าจ้างนี้ได้แก่นโยบายด้านการบริหารงาน (Policy and Administration) หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับการบริหารที่เขียนไว้อย่างครอบคลุม ชัดเจน การควบคุมดูแลเอาใจใส่

การติดตามสั่งการ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้ปฏิบัติเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และให้ปฏิบัติงานไปตามเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่

1) เงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทน (Salary and Benefits) หมายถึง ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานรวมทั้งผลประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ เช่น ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่า รักษาพยาบาล เป็นต้น

2) การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) คือ ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงานของผู้บังคับบัญชา ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน การให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การสั่งงาน การมอบหมายงานมีความชัดเจน วิธีการดูแลควบคุมการปฏิบัติงาน การรับฟังข้อคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา การสอนงาน และความยุติธรรมในการมอบหมายงาน เป็นต้น

3) ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Interpersonal Relations with Supervision) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีต่อกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือ และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างาน

4) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relations with Peers) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

5) ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interpersonal Relations with Subordinators) หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากผู้ใต้บังคับบัญชา

6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต หมายถึง การได้รับแต่งตั้งโยกย้าย ตำแหน่ง การที่บุคคลมีโอกาสพัฒนาทักษะและได้รับสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มพูนทักษะที่จะเอื้อต่อวิชาชีพของเขา

7) นโยบายและการบริหารขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์กร มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

8) ตำแหน่งงาน (Status) คือ อาชีพนั้น ๆ ต้องเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญของงานต่อองค์กร

9) ความมั่นคงในการทำงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของหน้าที่การงาน ความมั่นคง ภาพพจน์ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

10) ชีวิตส่วนตัว (Personal Life) คือ ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการทำงานหรือหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาทำงาน

11) สภาพการทำงาน (Working Conditions) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ทำงาน เช่น ห้องทำงาน เสียง แสงสว่าง อุณหภูมิการระบายอากาศ กลิ่น บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงในการทำงาน รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงานและเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีของ Herzberg เป็นกระบวนการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการจูงใจ (Motivation Factors) และด้านปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งประกอบด้วย 1) ความสำเร็จในการทำงาน 2) การได้รับการยอมรับ 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบในงาน และ 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งจะช่วยป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน และช่วยให้นักงานมีความสุข ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg ได้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารจะต้องมีทัศนคติที่เกี่ยวกับงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่มองถึงการจูงใจมักจะคิดว่าเป็นด้านการเงินเท่านั้น การปรับปรุงในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่นและสภาพแวดล้อมในการทำงานจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดงาน และการลาออกจะน้อยลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นข้อสมมุติที่ไม่ถูกต้อง โดยปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและไม่ให้เกิดปัญหาเท่านั้นเอง มิได้เป็นตัวจูงใจให้นักงานทำงาน ปัจจัยจูงใจให้นักงานทำงานจะอยู่ที่ปัจจัยที่จะเป็นตัวจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพของพนักงาน

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg จะต้องคำนึงถึง 2 ปัจจัยควบคู่กันไปด้วย ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพการทำงานก็มีส่วนสำคัญไม่น้อยโดยเฉพาะสังคมปัจจุบัน ซึ่งคุณภาพชีวิตและเทคโนโลยีต่าง ๆ เจริญก้าวหน้ามาก นอกจากจะช่วยสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานแล้วยังเป็นตัวช่วยให้ปัจจัยกระตุ้นมีพลังแรงขึ้นด้วย

4.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์โดย Abraham Maslow (Hierarchy of Human Need by Abraham Maslow) เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Human Need) (พิไลวรรณ บุญล้วน, 2564: 35) โดยตั้งสมมติฐานของการจูงใจไว้ 3 ประการ คือ

- 1) มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาไม่มีการสิ้นสุดราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่
- 2) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจหรือเป็นสิ่งที่กระตุ้นสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่าที่จึงจะมีอิทธิพลต่อการจูงใจได้
- 3) ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในขณะที่ความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา

นอกจากนี้ Abraham Maslow แบ่งแรงจูงใจของมนุษย์มีลำดับขั้นอยู่ และแรงจูงใจในขั้นต่ำจะต้องได้สมปรารถนาก่อนที่จะได้แรงจูงใจขั้นสูง ซึ่งแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 5 ชนิด ดังนี้

ลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ตามความคิดของ Abraham Maslow ความต้องการนี้ถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ซึ่งจะขาดไม่ได้ ได้แก่ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัยและการพักผ่อน เป็นต้น เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองในด้านความจำเป็นพื้นฐานแล้วมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูงขึ้นไปอีก และความต้องการดังกล่าวจะเป็นตัวกระตุ้นพฤติกรรมของมนุษย์ต่อไป

ลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นที่หนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว ก็จะเกิดความต้องการด้านความปลอดภัยตามมา ความต้องการด้านความปลอดภัยดังกล่าวอาจแบ่งเป็น 2 แบบ คือ ความปลอดภัยทางร่างกาย เช่น ปลอดภัยจากอุบัติเหตุโจรผู้ร้าย และความมั่นคงทางเศรษฐกิจ เช่น ความมั่นคงในงานที่ทำหรือมีหลักประกันต่าง ๆ ในการทำงานโดยมีบำเหน็จ บำนาญ หรือได้เงินชดเชยในการเลี้ยงชีพ เป็นต้น

ลำดับขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการที่มีลักษณะเป็นนามธรรมมากขึ้น ได้แก่ ความต้องการที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม ต้องการที่จะเข้าไปมีความผูกพันในสังคม ต้องการที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมนวมถึงความต้องการที่จะมีสถานภาพทางสังคมที่สูงขึ้นด้วย เช่น ต้องการที่จะร่วมกิจกรรมต่าง ๆ กับเพื่อนร่วมงาน หรือความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ซึ่งความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อความต้องการขั้นที่สองได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้ว

ลำดับขั้นที่ 4 ความต้องการการยกย่องและยอมรับ (Esteem Needs) ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ ได้รับการเคารพยกย่องในสังคม ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับนับถือว่าเป็นบุคคลที่มีคุณค่า ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับในความรู้ความสามารถ ต้องการเป็นผู้ที่มีความสามารถมีทักษะหรือความชำนาญด้านต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือได้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรู้สึกส่วนตัวหรือความรู้สึกภายในที่เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความมีชื่อเสียงเกียรติยศของตนเอง ความต้องการในขั้นนี้จะมีความเข้มข้นสูงกว่าความต้องการทางสังคม ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว

ลำดับขั้นที่ 5 ความต้องการประจักษ์ในคุณค่าของตนเอง (Self-Actualization Need) ความต้องการนี้เป็นความต้องการสูงสุดที่บุคคลควรประสงค์ที่จะประสบความสำเร็จหรือสมหวังในชีวิตอยากทำ อยากเป็นในสิ่งที่ตนหวังไว้ฝันไว้ ได้ทำอะไรมตามที่ต้องการจะทำและมีความสุขกับสิ่งที่ตนเองต้องการทำและหวังที่จะทำ ความต้องการขั้นนี้ถือเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นได้มีไม่มากนักเพราะปกติการที่คนเราจะได้รับการตอบสนองความต้องการในแต่ละขั้นอย่างพอเพียงนั้นก็ยากอยู่แล้ว และปกติคนส่วนใหญ่จะมีความต้องการเพียงขั้นที่ต่ำกว่านั้น ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้จะเกิดขึ้นแก่บุคคลที่ได้รับความสำเร็จในการตอบสนองความต้องการลำดับต้น ๆ เป็นอย่างดีแล้วเท่านั้น ก็เกิดความพยายามและมองเห็นว่าความต้องการขั้นสูงสุดนี้เป็นสิ่งที่ท้าทายที่จะต้องเอาชนะ จึงเกิดความมุ่งมั่นที่จะหาทางตอบสนองความต้องการนี้ให้ได้ หลักการสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Abraham Maslow อยู่ที่ว่าเมื่อมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการลำดับใดลำดับหนึ่งจนเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์ก็จะเกิดความต้องการในลำดับถัดไปขึ้นมา และความต้องการของคนเราแต่ละคนนั้นจะไม่เหมือนกัน ดังนั้น การที่จะจูงใจคนที่ทำงานให้ได้ถูกต้องนั้น ฝ่ายจัดการต้องศึกษาทำความเข้าใจก่อนว่าคนที่เราต้องการจะจูงใจนั้นต้องการอะไรบ้าง

และสามารถจัดให้อยู่ในลำดับชั้นไหนของความต้อทั้ง 5 ลำดับนั้นแล้วหาทางตอบสนองเขาให้ถูกต้อง เช่น คนงานกลุ่มหนึ่งที่เราต้องการจะจูงใจมีความพอใจต่อสภาพทางกายภาพของตนเองแล้ว วิธีจูงใจคนงานกลุ่มนี้ก็พยายามหาทางตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัยให้แก่เขา เป็นต้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความต้องการทั้ง 5 ลำดับชั้นของคนเราจะมีความสำคัญไม่เท่ากัน โดยคนแต่ละคนจะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับการลำดับความต้องการที่เกิดขึ้นในแต่ละชั้นตอนตามความรุนแรงในแต่ละช่วงเวลาตามความต้องการตั้งแต่ชั้นที่ 1-5 และความต้องการนั้นจะมีความรุนแรงต่อบุคคลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความพึงพอใจที่ได้รับจากการตอบสนองต่อความต้องการในลำดับชั้นแรก ๆ ที่ผ่านมามีเป็นอย่างไร ความต้องการของมนุษย์นั้นเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงาน พร้อมทั้งยืนยันว่าลำดับชั้นของความต้อการนี้เป็นแรงขับพื้นฐานที่จะจูงใจให้แต่ละบุคคลเข้าร่วมกิจกรรมของหน่วยงานและไม่คิดโยกย้ายเปลี่ยนสถานที่ทำงาน การนำทฤษฎีนี้ไปใช้ในหน่วยงานจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักของการสร้างแรงจูงใจ กล่าวคือ ความต้องการใดที่จะได้รับการตอบสนองดังนั้นหากจำเป็นต้องจูงใจด้วยความต้อการในลำดับชั้นต่อไปจึงจะสามารถชักจูงให้เกิดพฤติกรรมได้

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แนวคิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Herzberg (1959) ซึ่งประกอบด้วย 2 ปัจจัยหลัก คือ

1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

1.1) ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือบรรลุผล โดยสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้ จนมีความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับ ยกย่องในผลงาน เมื่อทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ

1.3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานมีความน่าสนใจ น่าทำ และท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า และบุคลากรมีความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น

1.4) ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับความไว้วางใจ มอบหมายงานให้รับผิดชอบ อย่างอิสระ จนทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบงานตนเอง และมีความตั้งใจปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น

1.5) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น การได้รับความรู้ความชำนาญในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

2.1) นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่มีหลักการและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยวางแผนให้ครุฑราบล่วงหน้าอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ตาราง 2 (ต่อ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	แนวคิด										
	Herzberg (1959)	จันทิรม์ ภูติอริยวัฒน์ (2560)	ทริชัย อรัณยกานนท์ (2561)	ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561)	ศุภาสตร์ พลคำ (2562)	อภิสิทธิ์ ศรีพนมพงษ์ (2563)	โกวิท บุญด้วง (2564)	อรรณณ ภัทรดำเนินสุข (2564)	สุพรรณษา บุญภูมิ (2565)	เชียรขวัญญ์ ทรัพย์ธนมั่น (2565)	ความถี่
ปัจจัยค่าจุน											
1. เงินเดือน	✓	✓					✓	✓		✓	5
2. สภาพงาน	✓					✓		✓			3
3. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	✓	✓					✓	✓	✓	✓	6
4. นโยบายและการบริหารงาน	✓	✓					✓	✓		✓	5
5. วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา	✓						✓	✓			3
6. ความอยู่รอด									✓		1
7. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	✓	✓					✓	✓		✓	5

จากตาราง 2 การสังเคราะห์ตัวแปรของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากแนวคิดของนักวิชาการ จำนวน 10 ท่าน ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวแปรโดยใช้ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ซึ่งเท่ากับความถี่ตั้งแต่ 5 ขึ้นไปสรุปได้ดังนี้

- 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
 - 1.1) ความสำเร็จของงาน
 - 1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ
 - 1.3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
 - 1.4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
- 2) ปัจจัยค่าจุน ได้แก่
 - 2.1) เงินเดือน
 - 2.2) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
 - 2.3) นโยบายและการบริหารงาน
 - 2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากตัวแปรแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด และงานวิจัยของนักการศึกษาและนักวิชาการต่าง ๆ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และ 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น และนโยบายและการบริหารงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) ปัจจัยจูงใจ

จันทรศม์ ภูติธริวัฒน์ (2560: 1745) ได้อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เป็นตัวกระตุ้นที่นำมาใช้ในการจูงใจให้คนแสดงพฤติกรรมหรือปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

สิทธิชัย อรรถกานนท์ (2561: 251) ได้อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งชักนำให้เกิดพฤติกรรมของบุคคลให้ปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ตามความต้องการ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ หมายถึง สิ่งกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจและเกิดการปฏิบัติตามความต้องการ

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 267) ได้อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจที่ชักจูงให้เกิดพฤติกรรมการปฏิบัติงาน

อภิสิทธิ์ ศรีพนมพงษ์ (2563: 106) ได้อธิบายว่า ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงเพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานปฏิบัติ เป็นการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจให้แก่บุคคลให้เกิดการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความต้องการที่จะทำงานที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

1.1) ความสำเร็จของงาน

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สิทธิชัย อรรถกานนท์ (2561: 250) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จเขาจึงเกิดความรู้สึกพอใจและปลื้มใจในผลของงานอย่างยิ่ง

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 268) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจ และปลื้มใจในผลสำเร็จของงานจากการทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี

โกวิท บุญด้วง (2564: 132) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี ความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

เสียรขวัญญ์ ทรัพย์ธนมั่น (2565: 335) ได้อธิบายว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง การที่สามารถทำงานได้สำเร็จ ทันตามเป้าหมาย การมีส่วนร่วมในการทำงานของหน่วยงานให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความรู้สึกพอใจในความสำเร็จนั้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จหรือบรรลุผล โดยสามารถแก้ไขปัญหาและอุปสรรคได้จนมีความรู้สึกพึงพอใจ ภาคภูมิใจ ในผลสำเร็จของงานนั้น

1.2) การได้รับการยอมรับนับถือ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชย การยอมรับนับถือ ความไว้วางใจ และได้รับกำลังใจจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

สิทธิชัย อรรถนายนนท์ (2561: 250) ได้อธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง บรรลุผลสำเร็จซึ่งจะเกิดหลังจากการได้รับความสำเร็จในการทำงาน

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 268) ได้อธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อนร่วมงาน หรือจากบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงาน ทั้งในรูปแบบการยกย่อง ชมเชย แสดงความยินดี ให้กำลังใจ หรือการยอมรับในความสามารถ

โกวิท บุญดวง (2564: 132) ได้อธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน กลุ่มเพื่อน และบุคคลอื่นโดยทั่วไป ซึ่งการยอมรับนับถือนี้อาจจะแสดงออกในรูปของการยกย่องชมเชย

เกียรติชัย ทรัพย์ธมน์ (2565: 335) ได้อธิบายว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้างหรือได้รับการยกย่องชมเชยในความสามารถ รวมทั้งการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ ได้แก่ การยกย่องชมเชยภายในองค์กร ความภาคภูมิใจในอาชีพ การได้รับการยอมรับจากองค์กร การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน และการมีเกียรติศักดิ์ศรีในอาชีพ

ดังนั้นสรุปได้ว่า การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับยกย่องในผลงาน เมื่อทำงานแล้วได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไปในสังคมให้ความสำคัญ ยกย่อง ชมเชย แสดงความชื่นชมยินดีในผลงานและความสามารถซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความประทับใจ

1.3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง โอกาสได้เลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เกิดจากการปราบปรามผลสำเร็จในหน้าที่การงาน

สิทธิชัย อรรถนายนนท์ (2561: 250) ได้อธิบายว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการเลื่อนขั้นตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรมสามารถนำความรู้ที่เรียนมาไปปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าแก่ตนเอง

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 268) ได้อธิบายว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมถึงโอกาสที่จะได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานเพื่อให้เจริญก้าวหน้าในวิชาชีพ

โกวิท บุญดั่ง (2564: 132) ได้อธิบายว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในสถานะหรือตำแหน่งของบุคคลในองค์การที่สูงขึ้นหรือดีขึ้น

เสียรขวัญญ์ ทรัพย์ธนมั่น (2565: 335) ได้อธิบายว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง โอกาสในการเจริญเติบโต คือ การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้น เมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือการได้รับการฝึกอบรม

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง การได้รับโอกาสเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือความก้าวหน้าในการทำงาน การขึ้นเงินเดือนค่าจ้างให้สูงขึ้น การได้รับความรู้ ความชำนาญในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

1.4) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง การได้รับผิดชอบงานที่มีความท้าทาย ตรงกับความรู้ความสามารถที่ถนัด และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน

สิทธิชัย อรรถยกานนท์ (2561: 250) ได้อธิบายว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง งานที่น่าสนใจมีความสัมพันธ์กับความสามารถ เป็นงานที่ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์และความท้าทายให้ลงมือทำเพื่อความสำเร็จของงานหรือเป็นงานที่มีลักษณะทำเสร็จสมบูรณ์ในตัวเอง

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 268) ได้อธิบายว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานที่น่าสนใจและมีการท้าทายความสามารถ งานที่ต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการคิดค้นหาสิ่งใหม่ ๆ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ

โกวิท บุญดั่ง (2564: 132) ได้อธิบายว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่อลักษณะงาน ว่างานนั้นเป็นงานที่จำเจ น่าเบื่อหน่าย ท้าทายความสามารถ ก่อให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ หรือเป็นงานที่ยากหรือง่าย

เสียรขวัญญ์ ทรัพย์ธนมั่น (2565: 335) ได้อธิบายว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสำคัญ มีคุณค่า เป็นงานที่ใช้ความคิด มีความท้าทายความสามารถในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน เป็นงานที่ตรงกับความถนัด และความรู้ที่ได้ศึกษามา

ดังนั้นสรุปได้ว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง ลักษณะของงานมีความน่าสนใจ น่าทำ และท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า และบุคลากรมีความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น

2) ปัจจัยค้ำจุน

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 268) ได้อธิบายว่า ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ความสัมพันธ์โดยตรงกับสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานที่สามารถเพิ่มหรือลดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานได้

โกวิท บุญดั่ง (2564: 132) ได้อธิบายว่า ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน

เธียรขวัญญ์ ทรัพย์ธมนัน (2565: 335) ได้อธิบายว่า ปัจจัยคำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นเพียงสิ่งที่สกัดกั้นไม่ให้บุคลากรเกิดความไม่พอใจ

อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1177) ได้อธิบายว่า ปัจจัยคำจุน หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่ไว้ป้องกันไม่ให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 210) ได้อธิบายว่า ปัจจัยคำจุน หมายถึง ปัจจัยที่จะคำจุนให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลใน องค์การบุคคลในองค์การจะเกิดความไม่ชอบงานขึ้น

ดังนั้นสรุปได้ว่า ปัจจัยคำจุน หมายถึง ปัจจัยที่มีส่วนช่วยให้ครูปฏิบัติงานได้สบายทั้งกายและใจ ทำให้มีความสุขในการทำงาน

2.1) เงินเดือน

ณัฐคนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในเงินค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต เหมาะสมกับตำแหน่งและปริมาณงานที่ได้รับผิดชอบ

สิทธิชัย อรัณยกานนท์ (2561: 250) ได้อธิบายว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าจ้างแรงงานสิ่งตอบแทนการปฏิบัติงานในรูปเงิน รวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน ความพึงพอใจหรือความไม่พึงพอใจในเงินเดือนหรือค่าจ้างแรงงานหรืออัตราการเพิ่มเงินเดือน

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 268) ได้อธิบายว่า เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าสวัสดิการ รวมทั้งสวัสดิการที่ควรจะได้รับตามความเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย

โกวิท บุญด้วง (2564: 132) ได้อธิบายว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าจ้าง ค่าตอบแทนจากการทำงาน ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ เงินช่วยเหลือบุตร ค่ารักษาพยาบาล ตลอดจนเงินสวัสดิการประเภทต่าง ๆ

เธียรขวัญญ์ ทรัพย์ธมนัน (2565: 335) ได้อธิบายว่า เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์การจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานให้องค์การ ไม่ว่าจะ เป็นในรูปของเงินเดือน ค่าจ้าง รวมทั้งการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานให้เหมาะสม การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรมเป็นที่พอใจของบุคลากร

ดังนั้นสรุปได้ว่า เงินเดือน หมายถึง ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับตำแหน่งหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

2.2) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น

ณัฐคนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การได้พบปะ สนทนา การช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่กันกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

สิทธิชัย อรัณยกานนท์ (2561: 250) ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การติดต่อพบปะพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

โกวิท บุญด้วง (2564: 132) ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การพบปะ สนทนา ความเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา

เยีรชวัญญ์ ทรัพย์ธมน์ (2565: 335) ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน

สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 210) ได้อธิบายว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง การที่พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน ไม่ว่าจะป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงออก สภาพการทำงานที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

ดังนั้นสรุปได้ว่า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ครูผู้สอนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น หรือเพื่อร่วมงานแบบร่วมกันเป็นทีมที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้

2.3) นโยบายและการบริหารงาน

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่มีหลักการและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยวางแผนและประชาสัมพันธ์ให้ทราบล่วงหน้า

สิทธิชัย อรรถนันท (2561: 250) ได้อธิบายว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารองค์การ การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

โกวิท บุญด้วง (2564: 132) ได้อธิบายว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การให้อำนาจแก่บุคคลในการให้เข้าดำเนินงานได้สำเร็จ รวมทั้งการติดต่อสื่อสารในองค์กร เช่น การที่บุคคลจะต้องทราบว่าเขาทำงานให้ใครนั่นคือ นโยบายขององค์การจะต้องแน่ชัด เพื่อให้บุคคลดำเนินงานได้ถูกต้อง

อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1177) ได้อธิบายว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การบริหารจัดการภายในองค์กร การมีส่วนร่วม เสนอแนะ รับทราบกำหนดนโยบายได้อย่างชัดเจน

เยีรชวัญญ์ ทรัพย์ธมน์ (2565: 335) ได้อธิบายว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ได้แก่ นโยบาย การควบคุม ดูแล ระบบ ขั้นตอนของหน่วยงาน ข้อบังคับ วิธีการทำงาน การจัดการ วิธีการบริหารงานขององค์การ มีการแบ่งงานไม่ซับซ้อน มีความเป็นธรรม มีการเขียนนโยบายที่ชัดเจน และมีการแจ้งนโยบายให้ทราบอย่างทั่วถึง

ดังนั้นสรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่มีหลักการและเป้าหมายที่ชัดเจน โดยวางแผนให้ครูทราบล่วงหน้า อันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

2.4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ (2560: 1745) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของการปฏิบัติงานเพื่อความเหมาะสมในการทำงาน ได้แก่ สภาพแวดล้อม สถานที่ทำงาน เครื่องมือเครื่องใช้ วัสดุอุปกรณ์ แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน ความสะอาดสบาย

ในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตลอดจนความสมดุลของปริมาณงาน กับจำนวนบุคลากร

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 15) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เอื้อต่อการทำงานให้มีความสะดวก

โกวิท บุญด้วง (2564: 132) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งแวดล้อมที่อำนวยความสะดวก เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน

อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1177) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ว่าคุณภาพการทำงานมีสภาพแวดล้อมทางกายภาพต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการทำงาน และมีความปลอดภัย

เกียรติขวัญ ทรัพย์ธนมั่น (2565: 335) ได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง ลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ทำงาน และเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

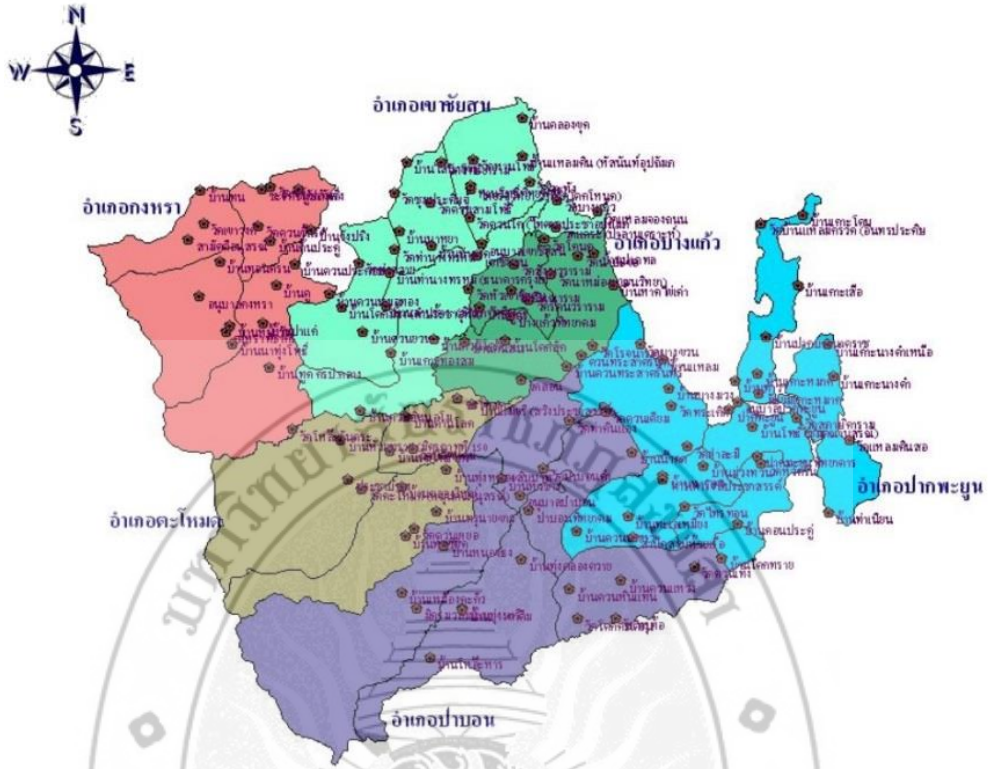
ดังนั้นสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน

ทิศทางการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ รับผิดชอบ ควบคุม กำกับ ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 6 อำเภอ ได้แก่ อำเภอกงหรา อำเภอเขาชัยสน อำเภอปากพะยูน อำเภอตะโหมด อำเภอป่าบอน และอำเภอบางแก้ว มีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 114 โรงเรียน และมีสถานศึกษาเอกชนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่การศึกษาพัทลุง เขต 2 จำนวน 24 โรงเรียน มีหน้าที่ ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยองค์คณะบุคคลในรูปแบบของคณะบุคคล

1. สถานที่ตั้ง

ตั้งอยู่เลขที่ 2/8 หมู่ที่ 1 ตำบลแม่ขี อำเภอตะโหมด จังหวัดพัทลุง อยู่ในบริเวณโรงเรียนบ้านแม่ขี (สวิงประชาสรรค์) การเดินทางติดถนนเพชรเกษม ทางหลวงหมายเลข 41 หรือถนนเอเชีย ระยะทางห่างจากจังหวัดพัทลุง ประมาณ 45 กิโลเมตร โดยมีพื้นที่ติดอาณาเขต ดังนี้ ทิศเหนือติดต่อกับอำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง ทิศตะวันออกติดต่อกับอำเภอสิงหนคร จังหวัดสงขลา ทิศตะวันตกติดต่อกับอำเภอนาโยง จังหวัดตรัง และทิศใต้ติดต่อกับอำเภอรัตภูมิ จังหวัดสงขลา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 1)



ภาพ 7 พื้นที่รับผิดชอบสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
 ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 (2565: 6)

2. จำนวนสถานศึกษา

จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา มีจำนวนทั้งสิ้น 114 โรงเรียน ดังตาราง 3

ตาราง 3 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ขนาดสถานศึกษา	งขลา	เขาชัยสน	ปากพะยูน	ตะโหมด	บางแก้ว	ป่าบอน	รวม
สถานศึกษาขนาดเล็ก (1-119 คน)	4	13	13	3	7	4	44
สถานศึกษาขนาดกลาง (120-719 คน)	12	10	20	9	5	13	69
สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 720-1,679 คน)	0	0	0	0	0	1	1
รวม	16	23	33	12	12	18	114

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 (2565: 6)

3. วิสัยทัศน์ (Vision)

“สพ.พัทลุง เขต 2 เป็นองค์กรคุณภาพที่มีความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

4. พันธกิจ (Mission)

4.1 ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่ดีงาม เสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

4.2 พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ

4.3 พัฒนาสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีศักยภาพอย่างมืออาชีพ

4.4 เพิ่มโอกาสให้ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการได้รับบริการการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมตามสถานการณ์ เต็มศักยภาพอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ

4.5 จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

4.6 พัฒนาระบบบริหารการศึกษาให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาลและส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. เป้าหมาย (Goal)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีเป้าหมายหลักในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานโดยอาศัยหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังนี้

5.1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีวินัย ซื่อสัตย์สุจริต อยู่อย่างพอเพียง มีจิตสาธารณะ มีความเป็นพลเมืองที่ดี มีภูมิคุ้มกันในภัยทุกรูปแบบ มีสุขภาพที่ดี ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติและการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5.2 ผู้เรียนมี ทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ด้านทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา ทักษะด้านการคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ และมีความเป็นเลิศทางวิชาการและวิชาชีพ

5.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างมืออาชีพ มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติอย่างเหมาะสม

5.4 ประชากรวัยเรียนทุกคนในเขตพื้นที่บริการได้รับบริการการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมตามสถานการณ์เต็มศักยภาพอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

5.5 ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ และจิตสำนึกในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับโรงเรียนมาตรฐานสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (EESD SCHOOL)

5.6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน มีธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

6. กลยุทธ์ (Strategy)

- 6.1 การจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของชาติ
- 6.2 การจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
- 6.3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคุณภาพผู้เรียนและกระบวนการเรียนรู้
- 6.4 การสร้างโอกาสการเข้าถึงบริการการศึกษาที่มีคุณภาพ
- 6.5 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6.6 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา

7. สภาพัฒนากำลังของสถานศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีสถานศึกษาในสังกัด 114 โรงเรียน มีสภาพัฒนากำลัง สายงานการสอน ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 3)

- | | | |
|------------------------------------------------|-------|---------------------------------|
| 1) สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 250 คน ขึ้นไป | จำนวน | 17 โรงเรียน |
| 1.1) มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ | จำนวน | 11 โรงเรียน จำนวน 18 อัตรากำลัง |
| 1.2) มีอัตรากำลังพอดีเกณฑ์ | จำนวน | 3 โรงเรียน |
| 1.3) มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์ | จำนวน | 3 โรงเรียน จำนวน 5 อัตรากำลัง |
| 2) สถานศึกษาที่มีนักเรียนตั้งแต่ 120-249 คน | จำนวน | 49 โรงเรียน |
| 2.1) มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ | จำนวน | 26 โรงเรียน จำนวน 37 อัตรากำลัง |
| 2.2) มีอัตรากำลังพอดีเกณฑ์ | จำนวน | 18 โรงเรียน |
| 2.3) มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์ | จำนวน | 5 โรงเรียน จำนวน 10 อัตรากำลัง |
| 3) สถานศึกษาที่มีนักเรียน 120 คนลงมา | จำนวน | 48 โรงเรียน |
| 3.1) มีอัตรากำลังต่ำกว่าเกณฑ์ | จำนวน | 3 โรงเรียน จำนวน 4 อัตรากำลัง |
| 3.2) มีอัตรากำลังพอดีเกณฑ์ | จำนวน | 26 โรงเรียน |
| 3.3) มีอัตรากำลังเกินเกณฑ์ | จำนวน | 19 โรงเรียน จำนวน 39 อัตรากำลัง |

สรุปได้ว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ได้บริหารงานโดยอาศัยหลักภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์ในการส่งเสริมการจัดการศึกษา และการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยในประเทศ

จันทร์ศรัณย์ ภูติอริยวัฒน์ (2560: 1738) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของครูด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในโรงเรียน ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านค่าตอบแทนและประโยชน์เกื้อกูล และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สิทธิชัย อริณยกานนท์ (2561: 245) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยทองสุข 2) ศึกษาระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข และ 3) ศึกษาความสัมพันธ์ของรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและรูปแบบภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ใน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และรูปแบบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร

ณัฐดนัย ไทยถาวร (2561: 3) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี 2) เพื่อเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี โดยผลการวิจัยพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี อยู่ในระดับมาก และ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน

ศุภศาสตร์ พลคำ (2562: 263) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิสิทธิ์ ศรีพนมพงษ์ (2563: 101) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายบ้านฉาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โกวิท บุญด้วง (2564: 125) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา และ 3) ศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และ 2) ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่าง .530- .684 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1172) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และ 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงาน อย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความตั้งใจทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน และสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้อยตามกัน

สุชาติ เผ่าผม (2564: 597) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาบึงเปื่อยขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 2) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาบึงเปื่อยขนาดใหญ่ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาบึงเปื่อยขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาบุญเปื่อยขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนของครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาบุญเปื่อยขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 204) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขยายโอกาส 2) ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาส 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาส ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบทีม รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำแบบมุ่งผลผลิต ส่วนด้านที่มีระดับการปฏิบัติต่ำสุดคือ ด้านภาวะผู้นำแบบสายกลาง 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีระดับการปฏิบัติสูงสุดคือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ รองลงมาคือ ความต้องการความอยู่รอด

เจียรขวัญญ์ ทรัพย์ธรมัน (2565: 330) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบของปัจจัยจูงใจ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน และด้านการยอมรับนับถือตามลำดับ และองค์ประกอบของปัจจัยค้ำจุน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมา คือ ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูพบว่า ครูที่มีเพศต่างกันในภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงานที่ต่างกัน มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2. งานวิจัยต่างประเทศ

King (2002: 130) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความสำเร็จที่มีคุณภาพและมุ่งสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการทดสอบทฤษฎีความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน เริ่มจากภาวะผู้นำ การจัดการคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีเรื่องราวกล่าวกันบ่อยครั้งว่าการจัดการคุณภาพเป็นความสำคัญของภาวะผู้นำ แต่มีการศึกษาและประเมินว่ามีการเชื่อมกันหรือมีความสัมพันธ์กันระหว่างพฤติกรรมของภาวะผู้นำและเป้าหมายของการบริหารจัดการคุณภาพ ในการศึกษานี้ได้มีการปรับปรุงแก้ไขโดยใช้แบบจำลองการจัดการคุณภาพของเดมมิ่ง และแบบจำลองภาวะผู้นำที่ซับซ้อนหลายขนาดและทิศทางของเบส และเชื่อมโยงไปยังการพัฒนากฎระเบียบ 5 ประการขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งแสดงว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดพฤติกรรมภาวะผู้นำและสร้างกระบวนการจัดการปฏิบัติได้ และผลที่ตามมาคือเสริมการทำงานเป็นกลุ่ม ในการศึกษานี้ได้ทำการศึกษาภาคสนามโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้นำจำนวน 19 องค์กร โดยมี 615 บริษัทย่อยจาก 104 กลุ่มงาน เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาคือแบบสอบถามปัจจัยเชิงซ้อนที่มีผลต่อภาวะผู้นำ การวิเคราะห์ข้อมูลหาความสัมพันธ์ของพฤติกรรมของภาวะผู้นำกับความสำเร็จของการปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการบรรลุเป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีความสัมพันธ์เชิงลบกับลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย และการจัดการแบบเชิงรุก

Dionne (2003: 312) ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม พบว่า อุดมการณ์แรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้นความคิด วิจัยญาณจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์การตัดสินใจร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีมและการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม โดยสิ่งที่แสดงออกมายังส่วนรวมนี้จะส่งผลกระทบต่อเชิงบวกในด้านการสื่อสารการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการจัดการ ความขัดแย้งที่เกิดขึ้น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาทีม การฝึกซ้อมและโครงสร้างของทีมและทิศทางของทีมในอนาคต

Laurent and Rick (2007: 244) ได้ทดสอบโมเดลที่มีตัวแปรบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึก การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในงาน และพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงอภิमान (Meta-Analysis) พบว่า พนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบมีจิตสำนึกสูงจะแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากกว่าปกติ ซึ่งส่งผลให้ระดับการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีสูงขึ้น นำไปสู่การเพิ่มความพึงพอใจในงานและพนักงานก็จะตอบแทนความพึงพอใจในงานของพวกเขาด้วยการแสดงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้นเป็นวงจร

Ling Wu and Ling (2012: 411) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำต่าง ๆ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงาน: กรณีศึกษาทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์ในใต้หวัน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 210 คน พบกว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยผ่านตัวแปรสื่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Abubakr and Hanan (2013: Abstract) ที่ศึกษาผลของพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีต่อผลการปฏิบัติงานในกลุ่มตัวอย่างพนักงานธนาคารอิสลาม จำนวน

150 คน ที่ทำงานในสหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ โดยมุ่งศึกษาไปที่ตัวแปรพฤติกรรมภาวะผู้นำและพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีบทบาทสำคัญต่อการแสดงพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของพนักงานและการศึกษา ของ Amber (2012: Abstract) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยมีเอกลักษณ์องค์กรเป็นตัวแปรสื่อในพนักงาน จำนวน 128 คน พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยที่เอกลักษณ์ขององค์กรไม่ได้เป็นตัวแปรสื่อกำกับความสัมพันธ์เชิงบวกดังกล่าว

Andrian et al. (2014: 110) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยมีแรงจูงใจการให้บริการสาธารณะประโยชน์และ การสร้างความชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร ในผู้จัดการขององค์กรที่เป็นหน่วยงานสาธารณะ ประโยชน์ในประเทศสวีเดนจำนวน 569 คน พบความสัมพันธ์ทางตรงระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ (Usma and Shaista, 2013: Abstract) ที่ศึกษาพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของครู จำนวน 129 คน ในปากีสถานที่ทำงานภายใต้รูปแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน พบว่า พฤติกรรมกรการเป็นสมาชิก ที่ดีขององค์กรของครูมีสูงที่สุดเมื่อทำงานภายใต้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบปล่อยปะละเลยพบว่ามีความสัมพันธ์น้อยที่สุด และการศึกษาของ Mel, Michael and Daniel (1993: Abstract) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Traditional leadership) และภาวะผู้นำชั้นยอด (Super leadership) ที่มีต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์กรของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรมแห่งหนึ่ง โดยพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร คือ พฤติกรรมที่ให้ความช่วยเหลือและทำงานเกินกว่าหน้าที่รับผิดชอบเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำ แบบดั้งเดิม คือ ผู้นำที่คอยปลุกเร้าให้พนักงานมุ่งปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด ส่วนภาวะผู้นำ ชั้นยอด คือ ผู้นำที่กระตุ้นเร้าให้พนักงานตั้งเป้าหมายส่วนตัว กระตุ้นให้เกิดการสังเกตตนเอง และ ทำให้พนักงานเกิดความคาดหวังในตนเองขึ้นมา พบว่า ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำชั้นยอด มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะในด้านความอดทนอดกลั้น หรือ การมีน้ำใจนักกีฬา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ กับแรงจูงใจในการทำงานของครู ซึ่งพบว่าอุดมการณ์แรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจ การกระตุ้น ความคิด วิจัยญาณจะถูกสร้างและแสดงออกมาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การแสดงวิสัยทัศน์การตัดสินใจ ร่วมกันเป็นทีม การทำงานเป็นทีมและการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้นในทีม ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยวิธีดำเนินการวิจัยดังจะกล่าว ในบทต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. แบบแผนการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 114 แห่ง ประกอบด้วย ครู จำนวน 955 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2, 2565: 14)

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางคำนวณสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970: 28 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2556: 43) ประกอบด้วย ครู จำนวน 278 คน ได้มาด้วยวิธีสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) ตามขนาดสถานศึกษา โดยเทียบบัญญัติไตรยางค์ตามสัดส่วนครูในแต่ละขนาดสถานศึกษา และสุ่มครูในแต่ละสถานศึกษาด้วยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังตาราง 4

ตาราง 4 จำนวนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำแนกตามขนาดสถานศึกษา

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
	จำนวน สถานศึกษา	จำนวน ครู	จำนวน สถานศึกษา	จำนวน ครู
สถานศึกษาขนาดเล็ก (1-120 คน)	44	304	35	88
สถานศึกษาขนาดกลาง (121-600 คน)	69	612	56	179
สถานศึกษาขนาดใหญ่ (ตั้งแต่ 601-1,500 คน)	1	39	1	11
รวม	114	955	92	278

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 (2565: 6)

แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสำรวจ (Survey) โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยมีการดำเนินการวิจัยดังนี้

1. การกำหนดปัญหาการวิจัย
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย
3. การทบทวนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
4. การกำหนดกรอบแนวคิด ตั้งสมมติฐาน และนิยามศัพท์
5. การกำหนดระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้
 - 5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - 5.2 การสร้างเครื่องมือและการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือการวิจัย
 - 5.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล
7. การสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ
8. รายงานผลการวิจัย

ตาราง 5 แบบแผนการวิจัย

วัตถุประสงค์ของการวิจัย	สมมติฐาน	กลุ่มตัวอย่าง	เครื่องมือ	การวิเคราะห์ข้อมูล
1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2		ครู จำนวน 278 คน	แบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของ ครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2		ครู จำนวน 278 คน	แบบสอบถาม	ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์ กันทางบวก	ครู จำนวน 278 คน	แบบสอบถาม	ค่าสหสัมพันธ์ เพียร์สัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัย กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ประสบการณ์ในการทำงาน ขนาด สถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ๆ ละ 10 ข้อ ได้แก่ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ มีเกณฑ์ในการพิจารณาความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ๆ ละ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ 4) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และปัจจัยค่าจูง จำนวน 12 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ๆ ละ 3 ข้อ ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) ความสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) นโยบายและการบริหารงาน 4) สภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1. การสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการค้นคว้าตามขั้นตอนดังนี้

1.1 ศึกษาเอกสารแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

1.2 ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

1.3 สร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม โดยตอนที่ 1 ใช้แบบตรวจสอบรายการ ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale)

2. การหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือดังนี้

2.1 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและให้คำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุง

2.2 นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน โดยเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 ท่าน และด้านการวัดผลการศึกษา จำนวน 1 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาและความเหมาะสมทางภาษาของข้อคำถาม ซึ่งใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับนิยามศัพท์เฉพาะโดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

ให้คะแนน +1 หมายถึง	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
ให้คะแนน 0 หมายถึง	เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
ให้คะแนน -1 หมายถึง	เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

หลังจากนั้นนำคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence: IOC) (สิทธิ์ ธีรสรณ์, 2552: 141-142) โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามในแต่ละข้อเท่ากับ 0.67-1.00 ซึ่งแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาได้ข้อคำถาม จำนวน 40 ข้อ และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ข้อคำถามจำนวน 24 ข้อ (ดังภาคผนวก ค)

2.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-Out) กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งมีใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

2.4 นำแบบสอบถามที่ได้มาตรวจให้คะแนน และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ซึ่งมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับ เท่ากับ 0.988 โดยค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เท่ากับ 0.989 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เท่ากับ 0.884 (ดังภาคผนวก ง)

2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพเครื่องมือเรียบร้อยแล้วไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามตามขั้นตอนและวิธีการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยนำหนังสือถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ครูจำนวน 278 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้ ผ่านระบบออนไลน์ (Google Form) โดยส่งคิวอาร์โค้ดผ่านระบบ E-Office ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ไปยังสถานศึกษาของครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
3. ตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ตอบผ่านระบบออนไลน์ รวบรวมข้อมูลทั้งหมดเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติ ดังนี้

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 209)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50 หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.3 วิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2554: 209)

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.51-5.00	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.51-4.50	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.51-3.50	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.51-2.50	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.50	หมายถึง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.4 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) โดยกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ดังนี้ (ภัทรพร เกษสังข์, 2549: 169-171)

ค่า $r = 0.81-1.00$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
ค่า $r = 0.61-0.80$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
ค่า $r = 0.41-0.60$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
ค่า $r = 0.20-0.40$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ
ค่า $r = 0.01-0.20$	หมายความว่า	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
ค่า $r = 0$	หมายความว่า	ไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง
หาก ค่า $r (+)$	หมายความว่า	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางบวก
หาก ค่า $r (-)$	หมายความว่า	ตัวแปรมีความสัมพันธ์กันทางลบ

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

2.1 สถิติพื้นฐาน

2.1.1 ค่าความถี่ (Frequency)

2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

2.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

2.1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติที่ใช้ในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้องของคำถามใช้ค่า IOC (Index of Item Objective Congruence) (สิทธิ์ ชีรสรณ์, 2552: 141-142)

2.2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับและรายด้านด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient) (ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน, 2551: 72-73)

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

2.3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 278 คน โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์ Google Form เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และได้รับคำตอบจากแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 278 ชุด ซึ่งผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย
2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้สื่อความหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลวิจัย

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
X	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
X ₁	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X ₂	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
X ₃	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
X ₄	แทน	การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล
Y	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
Y ₁	แทน	ปัจจัยจูงใจ
Y ₁₁	แทน	ความสำเร็จของงาน
Y ₁₂	แทน	การได้รับการยอมรับนับถือ
Y ₁₃	แทน	ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่
Y ₁₄	แทน	ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
Y ₂	แทน	ปัจจัยค้ำจุน
Y ₂₁	แทน	เงินเดือน
Y ₂₂	แทน	ความสัมพันธ์กับผู้อื่น
Y ₂₃	แทน	นโยบายและการบริหารงาน
Y ₂₄	แทน	สภาพแวดล้อมในการทำงาน

SD	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Correlation)
***	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (Sig)

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้นำเสนอ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2



ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา โดยหาค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดตาราง 6

ตาราง 6 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามข้อมูลทั่วไป

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	88	31.70
หญิง	190	68.30
รวม	278	100.00
ประสบการณ์ทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	70	25.20
5-10 ปี	83	29.80
มากกว่า 10 ปี	125	45.00
รวม	278	100.00
ขนาดสถานศึกษา		
สถานศึกษาขนาดเล็ก	88	31.65
สถานศึกษาขนาดกลาง	179	64.38
สถานศึกษาขนาดใหญ่	11	3.97
รวม	278	100.00

จากตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 68.30 และเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 31.60 ประสบการณ์การทำงาน พบว่า มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 45.00 รองลงมา มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.80 และมีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 25.20 ขนาดสถานศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่เป็นสถานศึกษาขนาดกลาง คิดเป็นร้อยละ 64.38 รองลงมาเป็นสถานศึกษาขนาดเล็ก คิดเป็นร้อยละ 31.65 และเป็นสถานศึกษาขนาดใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 3.97 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean : \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.938	0.893	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.959	0.923	มาก
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.965	0.919	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.717	0.902	มาก
ภาพรวม	3.895	0.909	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.895$, $SD = 0.909$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 3.965$, $SD = 0.919$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 3.959$, $SD = 0.923$) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 3.938$, $SD = 0.893$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 3.717$, $SD = 0.902$) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี	3.971	0.903	มาก
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนมีความน่าเคารพ ยกย่องน่าเลื่อมใสศรัทธา	3.925	0.953	มาก
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับ ต่อผู้อื่น	3.964	0.826	มาก
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน	3.899	0.851	มาก
5. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมอง การณ์ไกล	4.090	0.889	มาก
6. ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	3.939	0.916	มาก
7. ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.788	0.947	มาก
8. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถถ่ายทอด ความคิดไปสู่บุคลากร	3.770	0.853	มาก
9. ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ต่อการทำงาน	4.047	0.970	มาก
10. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อและค่านิยมที่ดี ต่อการทำงาน	3.993	0.820	มาก
ภาพรวม	3.938	0.893	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.938$, $SD = 0.893$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองการณ์ไกล ($\bar{X} = 4.090$, $SD = 0.889$) ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน ($\bar{X} = 4.047$, $S.D. = 0.970$) และผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อและค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน ($\bar{X} = 3.993$, $SD = 0.820$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่บุคลากร ($\bar{X} = 3.770$, $SD = 0.853$)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
11. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	4.097	0.888	มาก
12. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นบุคลากรให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	3.971	0.953	มาก
13. ผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	4.043	0.914	มาก
14. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร	3.971	0.926	มาก
15. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน	4.144	0.904	มาก
16. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการเอาชนะปัญหา	3.996	0.913	มาก
17. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน	3.799	0.974	มาก
18. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรระดมความคิดเห็นในการวางแผนการทำงาน	3.827	0.942	มาก
19. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจกัน	3.791	0.847	มาก
20. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและรักดีต่อกัน			
ภาพรวม	3.959	0.923	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.959$, $SD = 0.923$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.144$, $SD = 0.904$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน ($\bar{X} = 4.097$, $SD = 0.888$) และผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ($\bar{X} = 4.043$, $SD = 0.914$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจกัน ($\bar{X} = 3.791$, $SD = 0.847$)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา จำแนกเป็นรายชื่อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
21. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิด สร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	3.996	0.996	มาก
22. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักใช้วิธีการ ใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา	3.950	0.990	มาก
23. ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์	3.996	0.996	มาก
24. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรหาแนวทาง แก้ไขปัญหาที่หลากหลาย	3.968	0.807	มาก
25. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้บุคลากรเห็นว่าปัญหา ที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้และแก้ปัญหา ร่วมกัน	4.004	0.814	มาก
26. ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์การแก้ปัญหา และนำไปใช้ในการแก้ปัญหา	3.971	0.930	มาก
27. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดค้น วิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่	3.953	0.988	มาก
28. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับ ความคิดเห็นของผู้อื่น	3.946	0.829	มาก
29. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหา โดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานอย่างมีเหตุผล	3.993	0.919	มาก
30. ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการทำงาน	3.878	0.923	มาก
ภาพรวม	3.965	0.919	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.965$, $SD = 0.919$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ($\bar{X} = 4.004$, $SD = 0.814$) ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.996$, $SD = 0.996$) และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 3.993$, $SD = 0.919$) ตามลำดับ

และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการทำงาน ($\bar{X} = 3.878$, $SD = 0.923$)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำแนกเป็นรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
31. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.694	0.826	มาก
32. ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง	3.453	0.928	ปานกลาง
33. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.482	0.995	ปานกลาง
34. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้เวลาในการปรับตัวของบุคลากร	3.727	0.816	มาก
35. ผู้บริหารสถานศึกษามีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร	3.655	0.822	มาก
36. ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	3.755	0.804	มาก
37. ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความรู้ของบุคลากร	3.853	0.982	มาก
38. ผู้บริหารสถานศึกษารับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจและมีความเป็นกลาง	3.701	0.948	มาก
39. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.025	0.981	มาก
40. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตรงตามความสามารถของบุคลากร	3.827	0.915	มาก
ภาพรวม	3.717	0.902	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.717$, $SD = 0.902$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.025$, $SD = 0.981$) ผู้บริหารสถานศึกษา

ยอมรับนับถือความรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 3.853$, $SD = 0.982$) และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน ตรงตามความสามารถของบุคลากร ($\bar{X} = 3.827$, $SD = 0.915$) ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง ($\bar{X} = 3.453$, $SD = 0.928$)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยใช้วิธีการหาค่าเฉลี่ย (Mean: \bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD) การวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 ในภาพรวม

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
ปัจจัยจูงใจ			
1. ความสำเร็จของงาน	4.367	0.660	มาก
2. การได้รับการยอมรับนับถือ	4.241	0.767	มาก
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่	4.345	0.757	มาก
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	4.076	0.651	มาก
รวมปัจจัยจูงใจ	4.257	0.709	มาก
ปัจจัยค้ำจุน			
5. เงินเดือน	3.689	0.922	มาก
6. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	4.234	0.823	มาก
7. นโยบายและการบริหารงาน	3.633	0.912	มาก
8. สภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.912	0.920	มาก
รวมปัจจัยค้ำจุน	3.867	0.894	มาก
ภาพรวม	4.062	0.802	มาก

จากตาราง 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.062$, $SD = 0.802$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.257$, $SD = 0.709$) และปัจจัยค้ำจุน ค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.867$, $SD = 0.894$)

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นรายข้อในแต่ละด้าน พบว่า ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.32$, $SD = 0.73$) รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.076$, $SD = 0.651$) การได้รับการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 4.241$, $SD = 0.767$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ($\bar{X} = 4.345$, $SD = 0.757$)

ส่วนในด้านปัจจัยค้ำจุน โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ($\bar{X} = 4.234$, $SD = 0.823$) รองลงมา คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\bar{X} = 3.912$, $SD = 0.920$) เงินเดือน ($\bar{X} = 3.689$, $SD = 0.912$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นโยบายและการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.633$, $SD = 0.912$)

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความสำเร็จของงาน)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยจูงใจ (ความสำเร็จของงาน)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
1. ครูใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.367	0.660	มาก
2. เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ครูสามารถแก้ไขได้และผ่านพ้นด้วยดี	4.241	0.767	มาก
3. ครูมีความพอใจและภูมิใจในผลงานการปฏิบัติงาน	4.345	0.757	มาก
ภาพรวม	4.318	0.728	มาก

จากตาราง 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความสำเร็จของงาน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.318$, $SD = 0.728$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ($\bar{X} = 4.367$, $SD = 0.660$) รองลงมา คือ ครูมีความพอใจและภูมิใจในผลงานการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.345$, $SD = 0.757$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานครูสามารถแก้ไขได้และผ่านพ้นด้วยดี ($\bar{X} = 4.241$, $SD = 0.767$)

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (การได้รับการยอมรับนับถือ)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยจูงใจ (การได้รับการยอมรับนับถือ)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
4. เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของครู	4.076	0.651	มาก
5. เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสันับสนุน ชื่นชมผลงานครู	3.986	0.755	มาก
6. ครูมักถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	3.709	0.926	มาก
ภาพรวม	3.923	0.777	มาก

จากตาราง 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (การได้รับการยอมรับนับถือ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.923$, $SD = 0.777$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชารวมไปถึงบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.076$, $SD = 0.651$) รองลงมา คือ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสันับสนุน ชื่นชมผลงานครู ($\bar{X} = 3.986$, $SD = 0.755$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูมักถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.709$, $SD = 0.926$)

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยจูงใจ (ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
7. การปฏิบัติงานของครูที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ครูมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ	3.633	0.912	มาก
8. การปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีความชำนาญในงาน ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น	4.148	0.753	มาก
9. ผู้บริหารให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	3.953	0.798	มาก
ภาพรวม	3.911	0.821	มาก

จากตาราง 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่) โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = 3.911$, $SD = 0.821$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมาก ไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีความชำนาญในงาน ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้า มากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 4.148$, $SD = 0.753$) รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษาต่อ ในระดับสูงขึ้น ($\bar{X} = 3.953$, $SD = 0.798$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การปฏิบัติงานของครู ที่มีประสิทธิภาพทำให้ครูมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ ($\bar{X} = 3.633$, $SD = 0.912$)

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ลักษณะของงาน)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยจูงใจ (ลักษณะของงาน)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
10. ครูมีความพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ	4.201	0.703	มาก
11. ครูสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่	4.047	0.798	มาก
12. ครูสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว	3.615	0.946	มาก
ภาพรวม	3.954	0.815	มาก

จากตาราง 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ (ลักษณะของงาน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.954$, $SD = 0.815$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ ($\bar{X} = 4.201$, $SD = 0.703$) รองลงมา คือ ครูสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ($\bar{X} = 4.047$, $SD = 0.798$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว ($\bar{X} = 3.615$, $SD = 0.946$)

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (เงินเดือน)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยค้ำจุน (เงินเดือน)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
13. เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ ตามปริมาณงานที่ครู รับผิดชอบ	4.050	0.890	มาก
14. การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม	3.633	0.958	มาก
15. สวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็น ขวัญกำลังใจ	3.385	0.919	มาก
ภาพรวม	3.689	0.922	มาก

จากตาราง 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (เงินเดือน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.689$, $SD = 0.922$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามปริมาณงานที่ครูรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.050$, $SD = 0.890$) รองลงมา คือ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม ($\bar{X} = 3.633$, $SD = 0.958$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ($\bar{X} = 3.385$, $SD = 0.919$)

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (ความสัมพันธ์กับผู้อื่น)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยค้ำจุน (ความสัมพันธ์กับผู้อื่น)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
16. ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.140	0.882	มาก
17. ครูรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	4.335	0.781	มาก
18. ครูเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อน ร่วมงาน	4.224	0.823	มาก
ภาพรวม	4.234	0.833	มาก

จากตาราง 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (ความสัมพันธ์กับผู้อื่น) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.234$, $SD = 0.833$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ($\bar{X} = 4.335$, $SD = 0.781$) รองลงมา คือ ครูเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.224$, $SD = 0.823$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.140$, $SD = 0.882$)

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (นโยบายและการบริหาร)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยค้ำจุน (นโยบายและการบริหาร)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
19. นโยบายของโรงเรียนเอื้อให้ครูปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ	3.973	0.880	มาก
20. นโยบายของโรงเรียนชัดเจน มีความเป็นธรรมในการแบ่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	3.782	0.931	มาก
21. ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน	3.994	0.950	มาก
ภาพรวม	3.912	0.920	มาก

จากตาราง 19 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (นโยบายและการบริหาร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.912$, $SD = 0.920$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.994$, $SD = 0.950$) รองลงมา คือ นโยบายของโรงเรียนเอื้อให้ครูปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ ($\bar{X} = 3.973$, $SD = 0.880$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นโยบายของโรงเรียนชัดเจนมีความเป็นธรรมในการแบ่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 3.782$, $SD = 0.931$)

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน)

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านปัจจัยค้ำจุน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน)	\bar{X}	SD	ระดับ ความคิดเห็น
22. การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเป็นสัดส่วนและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	3.954	0.973	มาก
23. โรงเรียนมีเครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ต่อเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	3.652	0.930	มาก
24. โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด และปลอดภัย ต่อการปฏิบัติงาน	4.030	0.942	มาก
ภาพรวม	3.881	0.952	มาก

จากตาราง 20 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.881$, $SD = 0.952$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.030$, $SD = 0.942$) รองลงมา คือ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเป็นสัดส่วนและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.954$, $SD = 0.973$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีเครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ต่อเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.652$, $SD = 0.930$)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ โดยใช้สถิติทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 เป็นเกณฑ์ยอมรับสมมติฐานและเพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอ ดังนี้

วัตถุประสงค์ข้อ 3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

สมมติฐานการวิจัยกำหนดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวม

ตัวแปร	ตัวแปร	r	Sig.	ระดับ	ทิศทาง
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Y)	.738 ^{***}	.000	สูง	บวก

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 21 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีค่า $r = .738^{***}$ ซึ่งมีค่าเป็นบวก และมีค่าเข้าใกล้ 1 สามารถแปลผลได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้

เมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

ตาราง 22 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ตัวแปร	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู										
	ปัจจัยจูงใจ (Y ₁)					ปัจจัยค้ำจุน (Y ₂)					
	Y ₁₁	Y ₁₂	Y ₁₃	Y ₁₄	Y _{1รวม}	Y ₂₁	Y ₂₂	Y ₂₃	Y ₂₄	Y _{2รวม}	Y _{รวม}
X ₁	.385 ^{***}	.252 ^{***}	.445 ^{***}	.263 ^{***}	.455 ^{***}	.514 ^{***}	.530 ^{***}	.561 ^{***}	.476 ^{**}	.683 ^{***}	.691 ^{***}
X ₂	.400 ^{***}	.275 ^{***}	.400 ^{***}	.266 ^{***}	.425 ^{***}	.430 ^{***}	.494 ^{***}	.500 ^{***}	.455 ^{**}	.685 ^{***}	.723 ^{***}
X ₃	.564 ^{***}	.389 ^{***}	.432 ^{***}	.406 ^{***}	.563 ^{***}	.457 ^{***}	.590 ^{***}	.456 ^{***}	.585 ^{**}	.756 ^{***}	.801 ^{***}
X ₄	.486 ^{***}	.235 ^{***}	.361 ^{***}	.270 ^{***}	.618 ^{***}	.443 ^{***}	.619 ^{***}	.507 ^{***}	.545 ^{**}	.721 ^{***}	.788 ^{***}
X _{รวม}	.423 ^{***}	.284 ^{***}	.443 ^{***}	.255 ^{***}	.484 ^{***}	.422 ^{***}	.501 ^{***}	.499 ^{***}	.537 ^{**}	.688 ^{***}	.738 ^{***}

*** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

จากตาราง 22 พบว่า ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .738 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูง

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญา ($r_{x_3y} = .801$) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ($r_{x_4y} = .788$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($r_{x_2y} = .723$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r_{x_1y} = .691$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นรายคู่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกคู่ โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ค่าสูงสุด 5 ลำดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ($r_{x_4y_{22}} = .619$) รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญากับปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ($r_{x_3y_{22}} = .590$) การกระตุ้นทางปัญญากับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r_{x_3y_{24}} = .585$) การกระตุ้นทางปัญญากับปัจจัยด้านเงินเดือน ($r_{x_3y_{21}} = .564$) และการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านปัจจัยด้าน (ด้านนโยบายและการบริหารงาน) ($r_{x_1y_{23}} = .564$) ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 2) เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.989 และแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.884 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การนำเสนอสรุปผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองการณ์ไกล ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน และผู้บริหารสถานศึกษามีความเชื่อและค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่บุคลากร

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ ผู้บริหารสถานศึกษามีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจกัน

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานอย่างมีเหตุผล ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการทำงาน

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความรู้ของบุคลากร และผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตรงตามความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีความเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็น ปัจจัยค่าจูง และมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยจูงใจ โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ การได้รับการยอมรับนับถือ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รองลงมา คือ ครูมีความพอใจและภูมิใจในผลงานการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ครูสามารถแก้ไขได้และผ่านพ้นด้วยดี

2.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของครู รองลงมา

คือ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสนับสนุน ชื่นชมผลงานครู และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูมักถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.1.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีความชำนาญในงาน ส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น รองลงมา คือ ผู้บริหารให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การปฏิบัติงานของครูที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ครูมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ

2.1.4 ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูมีความพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ รองลงมา คือ ครูสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้ลำพังแต่ผู้เดียว

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค่าจูง โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน รองลงมา คือ ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เงินเดือน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นโยบายและการบริหารงาน เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

2.2.1 ด้านเงินเดือน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามปริมาณงานที่ครูรับผิดชอบ รองลงมา คือ การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

2.2.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี รองลงมา คือ ครูเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.2.3 ด้านนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน รองลงมา คือ นโยบายของโรงเรียนเอื้อให้ครูปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ นโยบายของโรงเรียนชัดเจน มีความเป็นธรรมในการแบ่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย

2.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดจากมากไปหาน้อย ได้แก่ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเป็นสัดส่วน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ โรงเรียนมีเครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ต่อเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเท่ากับ .738 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันระดับสูง

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การกระตุ้นทางปัญญา ($r_{x_3y} = .801$) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล ($r_{x_4y} = .788$) การสร้างแรงบันดาลใจ ($r_{x_2y} = .723$) และ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($r_{x_1y} = .691$) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เป็นรายคู่ พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ทุกคู่ โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ค่าสูงสุด 5 ลำดับแรก ได้แก่ การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลกับปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ($r_{x_4y_{22}} = .619$) รองลงมา คือ การกระตุ้นทางปัญญากับปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น ($r_{x_3y_{22}} = .590$) การกระตุ้นทางปัญญากับปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($r_{x_3y_{24}} = .585$) การกระตุ้นทางปัญญากับปัจจัยค้ำจุนด้านเงินเดือน ($r_{x_3y_{21}} = .564$) และ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับด้านปัจจัยค้ำจุน (ด้านนโยบายและการบริหารงาน) ($r_{x_1y_{23}} = .564$) ตามลำดับ

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้นำผลมาอภิปรายเพื่อสรุปให้ทราบถึงข้อเท็จจริง โดยมีการนำเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาอ้างอิงสนับสนุนตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ได้มีการเปิดโอกาสให้ครูเรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน เช่น การจัดอบรม สัมมนา และพัฒนาศักยภาพของครูให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นลินี ศรีจันทร์ และสุรางคณา มัณยานนท์ (2565: 95) ที่ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา

รองลงมา คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพิศ ศรีบัว (2564: 791) ที่ได้ศึกษาเรื่องการบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้กล่าวว่า การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นบุคลากรให้มีตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บุคลากรมีการหาแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน

จากผลการวิจัย การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โดยภาพรวมทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถอภิปรายเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการมองการณ์ไกล และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่บุคลากร ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดวิเคราะห์และคาดการณ์อย่างเป็นระบบ แม้ปัญหาที่มีความซับซ้อนก็สามารถสังเกตเห็นถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและกำหนดแนวทางตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชุตติกาญจน์ ทักโลวา (2564: 319) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และได้พบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์นั้นผู้บริหารจะต้องมีการใช้หลักการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ครู บุคลากร และคณะกรรมการสถานศึกษา และยังสอดคล้องกับ อ่ำไพ ไชยแก้ว (2563: 6) ซึ่งได้ศึกษารายงานเรื่อง ภาวะผู้นำ และอธิบายว่า สถานศึกษาทุกแห่งมีการนำแผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมาใช้ในการระบวนการ SWOT Analysis และผู้บริหารสถานศึกษามีการบริหารโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จรรยาบรรณวิชาชีพ การครองตน ครองคน ครองงาน และพรหมวิหาร 4 และเป็นแบบอย่างที่ดี ยึดประโยชน์ของผู้เรียนและองค์กรเป็นสำคัญ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน และ ค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจกัน มีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และให้มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1172) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม และได้พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชูติกาญจน์ ทักโลวา (2564: 319) ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 และได้พบว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงด้านสร้างแรงบันดาลใจคือผู้บริหารจะต้องมีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความเสมอภาค และความเท่าเทียมกันแก่บุคลากรทุกคนสามารถสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยชี้ให้เห็นถึง ภาพเป้าหมายและภาพความสำเร็จร่วมกัน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการมุ่งมั่น ตั้งใจและทุ่มเทใน การทำงาน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม และผู้บริหารควรยกย่องชมเชยบุคลากรอยู่เสมอ และมอบรางวัล ในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม และจากการศึกษาพบว่าค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษายังต้องเพิ่มขีดความสามารถ ในด้านการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามหรือคล้อยตามได้ มีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Dionne (2003: 312) ที่ศึกษา เรื่อง ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพของทีม และได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพของทีมขึ้นอยู่กับแรงบันดาลใจหรืออิทธิพลต่อจิตใจที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทุ่มเท แรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ โดยอาจมีคำกล่าวชมเชย หรือการให้ รางวัลจากผลการปฏิบัติงานที่ดีอยู่เสมอ

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้าน การกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ผู้บริหาร สถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการทำงาน ทั้งนี้อาจเนื่องจากความสามารถในการมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ แบบใหม่ ๆ ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณา ปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะ แตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิศ ศรีบัว (2564: 791) ที่ได้ศึกษา เรื่อง การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญานั้น ผู้บริหารมักจะใช้คำถามนำความคิดเพื่อกระตุ้นให้ครู้ได้คิด วิเคราะห์ เพื่อแก้ไขปัญหา อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของ พันธ์กร พงาม (2558: 19) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล” ที่ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญาเป็นการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานรู้จักวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและ ข้อมูลสนับสนุนและเห็นแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา รวมถึงการให้อิสระทางความคิดและสนับสนุน วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีขึ้นกว่าเดิม ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้บริหารมอบหมายงานตรงกับความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงาน ติดตามผลการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Xiao-Hua and Jane (2012: 787) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลายระดับ การระบุตัวตน และผลลัพธ์ของผู้ตาม ซึ่งได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้น ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้บริหารจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าคุณเองกำลังถูกตรวจสอบ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านปัจจัยจูงใจมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก รองลงมาเป็นปัจจัยค่าจูน และมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเนื่องจากว่าผู้บริหารสถานศึกษามีการเพิ่มสิ่งจูงใจปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานและส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ได้อยู่เสมอ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานกำลังใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีความภาคภูมิใจในหน้าที่การงานที่ทำอยู่และเป็นปัจจัยที่สร้างความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณษา บุญภูมิ (2565: 204) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และได้พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ เขียรขวัญ ทรัพย์ธนมั่น (2565: 330) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความสำเร็จของงาน

2.1 ปัจจัยจูงใจ

2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยจูงใจในความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ครูใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้เปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติหน้าที่รับผิดชอบตามความสามารถและความถนัด และเมื่อผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวังไว้ทำให้ครูมีความรู้สึกพึงพอใจ ปลื้มใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานนั้นซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โกวิท บุญด้วง (2564: 130) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดนครสวรรค์ และได้กล่าวว่าปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จในงานนั้นสามารถทำให้ครูมีความพึงพอใจและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานอื่น ๆ ต่อไปเพราะถือได้ว่าความสำเร็จนั้นเป็นแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ดีขึ้นต่อไป

2.1.2 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัย จูงใจในการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนให้การยอมรับ ในความสามารถในการปฏิบัติงานของครู ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการทำงานแล้วได้รับการยอมรับจาก ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลทั่ว ๆ ไป นั้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุปรรษา บุญภูมิ (2565: 214) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาสสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และได้กล่าวว่าการยกย่องชมเชย การแสดงความยินดี ในผลงานและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้น เป็นปัจจัยสำคัญที่เกิดแรงขับให้ผู้ปฏิบัติงานต้องการ ที่จะทำงานนั้นต่อไป เพราะผู้ปฏิบัติงานเกิดความภูมิใจ มีกำลังใจ มีผลในการกระตุ้นจูงใจในการทำงาน ได้ดียิ่งขึ้น

2.1.3 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้าน ปัจจัยจูงใจในความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การปฏิบัติงานของครูทำให้ครูมีความชำนาญในงานส่งเสริมให้ครูมี ความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการให้โอกาสในการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญใน การทำงานเพื่อความก้าวหน้าและเจริญเติบโตก็เป็นการจูงใจให้บุคลากรมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ซึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg (1959: 357) ที่ได้ศึกษาเรื่องแรงจูงใจทฤษฎีแห่งความสุข และได้ กล่าวว่าการปฏิบัติงานเมื่อมีความก้าวหน้าในงานที่ทำ หรือการได้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือ เลื่อนขั้นในการทำงานนั้นจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมและกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจทำงานให้ มากยิ่งขึ้นและมีความสุขในการปฏิบัติงาน

2.1.4 ด้านลักษณะของงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยจูงใจใน ลักษณะของงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ครูมีความพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะตัวงานที่น่าสนใจ และท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานทำให้รู้สึกว่าการทำที่น่า สนใจ น่าทำ เป็นงานสำคัญที่มีคุณค่า ทำให้รู้สึกพอใจที่จะทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สิทธิชัย อรรถกานนท์ (2561: 250) ที่ได้ศึกษาว่า ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข และได้กล่าวว่าคุณลักษณะของงานมีความน่าสนใจน่าทำ และท้าทายความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเป็น งานสำคัญที่มีคุณค่า และบุคลากรมีความรู้สึกพอใจที่ได้ทำงานในลักษณะนี้มากขึ้น

2.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พัทลุง เขต 2 ด้านปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ความสัมพันธ์ กับผู้อื่น และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านเงินเดือน ซึ่งสอดคล้องกับ สุปรรษา บุญภูมิ (2565: 204) ที่ได้ ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษาขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และได้พบว่า ครูมีความต้องการแรงจูงใจด้านความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง เนื่องจากมีผลต่อการทำงานเป็นทีมที่ต้อง มีการได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากบุคลากรหลายฝ่าย ดังนั้นหากบุคลากรมีความสัมพันธ์กับ

ผู้อื่นในระดับมากก็จะทำให้มีการทำงานเป็นทีมได้อย่างเข้มแข็งและส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นได้

2.2.1 ด้านเงินเดือน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยค้ำจุน (เงินเดือน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามปริมาณงานที่ครูรับผิดชอบ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเงินเดือนและค่าตอบแทนต่าง ๆ นั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรรับรู้ได้ถึงความคุ้มค่ากับการทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และความคิดในการปฏิบัติงาน รับรู้ได้ถึงความเป็นธรรมและเหมาะสมกับปริมาณภาระงานที่รับผิดชอบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจียรชวัญญ์ ททรัพย์ธมมัน (2565: 335) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร และได้กล่าวว่า เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ เป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน หากผลตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้แก่บุคลากรสำหรับการทำงานนั้นมีความเหมาะสมกับปริมาณงานที่ทำ หรือการเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นไปอย่างเป็นธรรม จะเป็นที่พอใจของบุคลากรให้มีความกำลังใจในการปฏิบัติงานได้

2.2.2 ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยค้ำจุน (ความสัมพันธ์กับผู้อื่น) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ครูรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ครูผู้สอนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นหรือเพื่อนร่วมงานแบบร่วมกันเป็นทีมที่ช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของณัฐดนัย ไชยถาวร (2561: 15) ที่ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี และได้กล่าวว่าหากครูมีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน มีความสามัคคีช่วยเหลือกัน ไม่ว่าจะเป็กริยาหรือวาจาที่แสดงออก สภาพการทำงานที่มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะทำให้ครูมีความสุขกับการทำงานและส่งผลที่ดีต่อผลการปฏิบัติงาน

2.2.3 ด้านนโยบายและการบริหาร แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยค้ำจุน (นโยบายและการบริหาร) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะว่าครูได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน ทำให้ครูมีความรู้สึกได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารสถานศึกษาและเกิดความรู้สึกพอใจต่อผลการปฏิบัติงานที่เกิดจากการมีส่วนร่วมนั้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรรธรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1177) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม และได้อธิบายว่าการมีส่วนร่วม เสนอแนะ การแสดงความคิดเห็นร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะทำให้เกิดเครือข่ายที่เข้มแข็ง ทำให้ผู้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษารู้สึกพึงพอใจและประทับใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

2.2.4 ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านปัจจัยค้ำจุน (สภาพแวดล้อมในการทำงาน) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูสามารถรับรู้ได้ถึงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและมีความปลอดภัย

ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ จันทรศัพท์ ภูติอริยวัฒน์ (2560: 1745) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณ ความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 และได้อธิบายว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี เช่น มีความสะอาด ความปลอดภัย ความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกพึงพอใจและมีความสุขกับการปฏิบัติงานและส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ด้วยเช่นกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 สรุปผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์กันระดับสูง และมีค่าเป็นบวกความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ซึ่งพบว่าต่อบริบทสมมติฐานที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์กันทางบวก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะมีมีอุมการณ์ในการบริหาร มีความเข้าใจและรับรู้ปัญหา และสามารถหาทางแก้ไขปัญหาโดยปรับการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น มีการทำงานเป็นทีมและมีการสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความต้องการปฏิบัติงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564: 1172) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม และได้พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ มูทิตา สมศรี (2561: 234) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2 และได้พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณษา บุญภูมิ (2564: 204) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1 และได้พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทางบวก และมีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางในการนำผลการวิจัยไปใช้และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอยู่ในระดับมาก แต่ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง ปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมอบหมายงานรับผิดชอบให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละบุคคล และควรใช้เวลาในการปรับตัวของบุคลากรในการปฏิบัติงานที่เหมาะสม

1.2 ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทุกด้านอยู่ในระดับมาก แต่ด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม และควรสวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็นขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรจะได้มีกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน โดยการเข้าร่วมการฝึกอบรมหรือแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้บริหารสถานศึกษาด้วยกันอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันจะส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

1.4 จากผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับปัจจัยจูงใจในด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติน้อยที่สุด ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีการพิจารณาการมอบหมายลักษณะงานที่รับผิดชอบได้ตรงตามความสามารถและความถนัดของครู และบุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นอันจะส่งผลต่อความสำเร็จและคุณภาพของงาน

1.5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเป็นผู้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น ซึ่งอาจนำผลการศึกษานี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานสถานศึกษาให้ดียิ่งขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้นักวิจัยเกิดความหลากหลาย เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ให้ลึกซึ้งขึ้น และเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของผู้บริหาร นักศึกษา นักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้องค์ความรู้ในเชิงลึกมาเปรียบเทียบกับงานวิจัยเชิงปริมาณ และพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาต่อไป

2.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2.3 ควรศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแบบอื่น ๆ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เช่น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น





บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2559). **กระทรวงศึกษาธิการกับการขับเคลื่อนปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- โกวิท บุญด้วง. (2564). “ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดนครสวรรค์.” **วารสารวิจัยวิชาการ**. 4(3), 125-136.
- จันทร์ศมภ์ ภูติธริวัฒน์. (2560). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อจิตวิญญาณความเป็นครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมกรุงเทพมหานคร เขต 2.” **วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร**. 10(3), 1738-1757.
- จิตรจรรยา ทรงวิทยา. (2561). “ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา.” **วารสารวิชาการ ร้อยแก่นสาร**. 3(1), 41-57.
- จิรภัทร คงยะมาศ. (2561). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาทิพย์ สุจริตกุล. (2560). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคประเทศไทย 4.0 กรณีศึกษา: องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดภูเก็ต.” **วารสารมหาจุฬานาครธรรม์**. 6(10), 4930-4943.
- ชัยวัช เนียมศิริ. (2561). **ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุค Thailand 4.0 : กรณีศึกษา จังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 60 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2563). “แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21.” **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 12(1), 1-9.
- ชุติกายัญจน์ ทักโลวา. (2564). “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21.” **วารสารรัชต์ภาคย์**. 15(41), 310-325.
- ณัฐดนัย ไทยถาวร. (2561). **แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนระดับประถมศึกษา จังหวัดสระบุรี**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ณัฐภรณ์ เอกนราจินดาวัฒน์. (2560). **ภาวะผู้นำทางการบริหารการพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- ดาวรรุวรรณ ถวิลการ. (2559). “ภาวะผู้นำเหนือผู้นำแบบภาวะผู้นำแห่งศตวรรษที่ 21.” **วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น**. 11(2), 23-35.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. (2551). **การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กทม.: ประสานการพิมพ์.

- ธีรศักดิ์ สารสมัค. (2563). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคการศึกษา 4.0 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.** การประชุมวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ราชธานีวิชาการ ครั้งที่ 5.
- เกียรติขวัญ ทรัพย์ธมน์. (2565). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร.” **วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์.** 8(2), 330-344.
- นลินี ศรีจันทร์ และสุรางคนา มัณยานนท์. (2565). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงใต้สกลนคร.” **วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.** 2(1), 55-106.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพมหานคร: บริษัท. สุวีริยาสาส์น จำกัด.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). **วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย เล่ม 1.** พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สุวีริยาสาส์น.
- พงษ์เทพ สุขทนารักษ์. (2562). **ผู้นำแบบสังคมไทยมีลักษณะอย่างไร** (Online). <https://www.gotknow.org/posts/451219>., 27 มิถุนายน 2565.
- พงษ์พิพัฒน์ นารินทร์. (2563). “ปัจจัยการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ.** 8(32), 168-181.
- พนัชกร พองาม. (2558). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา : กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหมอ “พัฒนานุกูล”.** การค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พีไลวรรณ บุญล้ำ. (2564). “แรงจูงใจการทำงานจิตอาสาตามหลักพุทธจิตวิทยาของบุคคลหลากหลายอาชีพในสังคมไทย.” **วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์.** 7(1), 71-86.
- ภัทรพร เกษสังข์. (2549). **การวิจัยทางการศึกษา.** เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- มุทิตา สมศรี. (2561). “ปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 2.” **วารสารวิจัยและพัฒนา วไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.** 13(2), 234-243.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2542). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** ฉบับกฤษฎีกา, 116 ตอนที่ 74 ก, 4-23.
- รุ่งนภา จันทร์ลี. (2562). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 2.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- วิเลี่ยน วุฒิสาร. (2564). “รูปแบบการบริหารการศึกษาปฐมวัยของสถานศึกษาเอกชนเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.” **วารสารวิชาการ สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก.** 7(1), 273-290.

- ศิริถี อาสนา. (2557). **เทคนิคการจัดการคุณภาพแนวใหม่:แนวคิด หลักการสู่การบริหารจัดการคุณภาพการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. มหาสารคาม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ศุภศาสตร์ พลคำ. (2562). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มพัฒนาคุณภาพการศึกษาตะเคียนลมศักดิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3.” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย**. 4(3), 263-274.
- สนุก สิงห์มาตร, พิกุล มีมานะ และดุชฎีวัฒน์ แก้วอินทร์. (2560). **คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรในศตวรรษที่ 21**. การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 2 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2555). **การจัดการจากมุมมองนักบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จีพีไอเบอร์พรินท์.
- สาวิตรี ชีวะสาธน์. (2560). “แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.” **วารสารวิชาการบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยศรีปทุม**. 22(3), 120-135.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. (2563). **แผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565** (Online). <http://office.phatthalung2.go.th/2565/>, 30 มิถุนายน 2565.
- _____. (2563). **รายงานการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2563** (Online). <http://office.phatthalung.go.th/2565/>, 30 มิถุนายน 2565.
- _____. (2564). **แผนอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563-2565** (Online). <http://office.phatthalung2.go.th/2565/>, 30 มิถุนายน 2565.
- _____. (2564). **รายงานการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2564** (Online). <http://office.phatthalung2.go.th/2565/>, 30 มิถุนายน 2565.
- _____. (2565). **รายงานการปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา 2565** (Online). <http://office.phatthalung2.go.th/2565/>, 30 มิถุนายน 2565.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2553). **รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ เรื่อง สภาพการจัดการศึกษาของคณะสงฆ์ไทย**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สิทธิี ธีรสรณ์. (2552). **เทคนิคการเขียนรายงานวิจัย**. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สิทธิชัย อรัญยานนท์. (2561). “ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข.” **วารสารดุชฎีบัณฑิตทางสังคมศาสตร์**. ฉบับพิเศษ (ตุลาคม 2561), 245-261.
- สิน งามประโคน. (2563). “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารโรงเรียนวิถืพุทธในประเทศไทย.” **วารสารครุศาสตร์ปริทรรศน์**. 8(1), 286-296.
- สิรินญา ศิริประโคน. (2561). **การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาลของโรงเรียนบ้านมาบเตย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกริก.

- สุชาติ ทองมา. (2560). **รูปแบบภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์-มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุชาติ เผ่าอม. (2564). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในกลุ่มเครือข่ายสถานศึกษาบุงเป้อย่างใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5.” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย**. 5(3), 597-610.
- สุนทรินทร์ อ่ำพลพร. (2564). “สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ยั่งยืนของผู้บริหารสถานศึกษา.” **วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัยบารมีศึกษาพุทธโฆสปริทรรศน์**. 7(3), 194-207.
- สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง. (2561). **การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดประสิทธิภาพ**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุพรรณษา บุญภูมิ. (2565). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 1.” **วารสารพุทธศึกษาและวิจัย**. 8(1), 204-216.
- สุพิศ ศรีบัว. (2564). “การบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.” **วารสารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัยอุบลปริทรรศน์**. 6(3), 783-798.
- เสาวนีย์ สมบูรณ์ศิริรัตน์. (2562). **การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์-มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- อภิสิทธิ์ ศรีพนมพงษ์. (2563). “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเครือข่ายบ้านฉาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1.” **วารสารการบริหารนิเทศบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น**. 6(3), 101-109.
- อรรรรณ ภัทรดำเนินสุข. (2564). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม.” **วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์**. 4(3), 1172-1187.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล และธีระวัฒน์ จันทิก. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง : เปลี่ยนความท้าทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน.” **วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์และศิลปะ มหาวิทยาลัยศิลปากร**. 9(1), 845-860.
- อำไพ ไชยแก้ว. (2563). **ภาวะผู้นำ** (Online). <https://sites.google.com/site/aunripreya456/home>, 27 มิถุนายน 2565.
- Abubakr and Hanan, A. (2013). “Leadership and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the financial service sector the case of the UAE.” **Asia-Pacific Journal of Business Administration**. 5(2), 115-134.

- Amber, H. (2012). "Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Organizational Identification." **Psychologist-Manager Journal**. 15(4), 247-268.
- Andrian, R., David, G., Frederic, V., & Simon A.B. (2014). "From Leadership to Citizenship Behavior in Public Organizations: When Values Matter." **Review of Public Personnel Administration**. 34(2), 128-152.
- Bass, B. M., & Bruce, J. A. (1994). "Transformation Leadership and Organizational Culture." **Public Administration Quarterly**. 17(1), 112-122.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Rows.
- Damnoen, P. S., Phumphongkhochasorn, P., Punwasuponchat, N., & Srichan, P. W. (2021). "The Development of Learning Management Design Models in Compulsory Subjects of the Master of Education Program in Educational Administration Innovation in Order to Enhance the Characteristics of Learners According to the Needs of the Professional Education Institution Administrators." **Turkish Journal of Physiotherapy and Rehabilitation**. 32(3), 20459-20466.
- Dionne. (2003). Leading for creativity: the role of unconventional leader behavior. **Leadership Quarterly**, 14(5), 475-498.
- Dionne, Shelly D. (2004). "Transformational leadership and team performance." **Journal of Organization change management**. 17(2), 177-193.
- Frederick Taylor. (1916). **The Motivation to Work**. U.S.A.: Transaction Publishers.
- Herzberg, Frederick. (1959). **Motivation – Hygiene Theory**. New York: McGraw Hill.
- James, M. B., (2010). **Leadership**. New York: Harper Perennial Modern Classics.
- King, D. (2002). "The Changing Shape of Leadership." **Educational leadership**. 59(8), 61-63.
- Krejci, R. V., & Morgan, D. W. (1970). "Determining Sample Size for Research Activities." **Educational and Psychological Measurement**. 30(3), 607-608.
- Laurent, L.M. & Rick, H.D. (2007). "Trait conscientiousness, leader-member exchange, job satisfaction and organizational citizenship behavior: A test of an integrative model." **Journal of Occupational & Organizational Psychology**. 80(3), 539-554.
- Ling, S., Wu, X. and Ling, M. (2012). "The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia." **Educare**, 4(2), 155-178.
- Mel, S., Michael, D.P., and Daniel, C.S. (1993). "The relationship between 'traditional' leadership, 'super' leadership." **Organizational citizenship behavior**. 18(3), 352.
- Murray, Henry A. (1938). **Explorations in Personality : a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age**. 4th edition, New York: John Wiley & Sons.

- Paul, M.M., (1997). **Psychology Applied to Work An Introduction to Industrial and Organization Psychology**. 5th edition. California: Brooks/Cole.
- Usma, A., & Shaista, W. (2013). "Teachers' Organizational Citizenship Behavior Working Under Different Leadership Styles." **Pakistan Journal of Psychological Research**, 28(2), 297-316.
- Xiao-Hua, W., & Jane, M.H. (2012). "A Multilevel Study of Transformational Leadership, Identification, and Follower Outcomes." **The Leadership Quarterly**, 2(3), 775-790.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. อาจารย์ ดร. จงกล บัวแก้ว ตำแหน่ง อาจารย์
สถานที่ทำงาน คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
สาขาที่เชี่ยวชาญ ด้านการวัดและประเมินผล
2. ดร.สุนีย์ รุ่งเรือง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษาชำนาญการพิเศษ
สถานที่ทำงาน โรงเรียนวัดควนอินทร์นิมิตรจังหวัดพัทลุง
สาขาที่เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา
3. นางสาวรัศมีศมน ปาณจิรวาณิช ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าบอนพิทยาคม
สถานที่ทำงาน โรงเรียนป่าบอนพิทยาคม จังหวัดพัทลุง
สาขาที่เชี่ยวชาญ ด้านการบริหารการศึกษา





ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน...งานบัณฑิตศึกษา...โทร. ๑๖๘๘.....

ที่ สนส. ๔๓๓๙ /๒๕๖๕.....

วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕.....

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....

เรียน อาจารย์ ดร.จกกล บัวแก้ว

ด้วย นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๓G๑๘๐๐๑๗ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนพิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องที่นักศึกษาทำการค้นคว้าอิสระเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา ทั้งนี้ ได้นำส่งเครื่องมือวิจัยมาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า อาจารย์ ดร.จنگล บัวแก้ว เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ นางสาวกวีณา ชุนเศรษฐ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๓6๑๘๐๐๑๗ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต ๒” ดังรายละเอียดตามหนังสือบันทึกข้อความสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ที่ สนส. ๔๓๓๙/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

จกมล บัวแก้ว
(อาจารย์ ดร. จกมล บัวแก้ว)

ตำแหน่ง.....

อาจารย์

หน่วยงาน.....

คณะครุศาสตร์ จุฬาราชภฏสงขลา



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓(๔)/๐๓๙

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
๙๐๐๐๐

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สุณีย์ รุ่งเรือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดควนอินทร์นิมิตร


สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๓G๑๘๐๐๑๗ หลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พัทลุง เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน
เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญ
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัย
มาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สงขลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ


(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๔๓๓ ๖๙๔๘

ผู้ประสานงาน : นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์ โทร. ๐๘ ๕๖๗๐ ๔๖๒๔



ที่ อว ๐๖๓๙.๐๓(๔)/๐๔๑

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
อำเภอเมืองสงขลา จังหวัดสงขลา
๙๐๐๐๐

๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน นางสาวศรัสมิ์ศมน ปาณจิราภินิช ผู้อำนวยการโรงเรียนป่าบอนพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๓G๑๘๐๐๑๗ หลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสงขลา ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
พัทลุง เขต ๒” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รุจิราพรรณ คงช่วย เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา พิจารณาแล้วเห็นว่าท่าน
เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญ
เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสอดคล้องคุณภาพเครื่องมือการวิจัยของนักศึกษา พร้อมนี้ได้นำส่งเครื่องมือวิจัย
มาเพื่อประกอบการพิจารณาด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สงขลา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์วันฉัตร จารุวรรณโน)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

งานบัณฑิตศึกษา สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๗๔๓๓ ๖๙๔๘

ผู้ประสานงาน : นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์ โทร. ๐๘ ๕๖๗๐ ๔๖๒๔

แบบตอบรับการเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ตามที่สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้เรียนเชิญ ข้าพเจ้า นางสาวรัศมีศมน ปาณจิรวาณิช เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยของ นางสาว กวินนา ขุนเศรษฐ์ นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา รหัส ๖๓G๑๘๐๐๑๗ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (ภาคพิเศษ) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ซึ่งได้รับอนุมัติให้ ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต ๒” ดังรายละเอียดตามหนังสือที่ อว ๐๖๓๙.๐๓(๔)/๐๔๑ ลงวันที่ ๑๒ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ นั้น

ข้าพเจ้าได้รับทราบรายละเอียดดังกล่าวแล้ว จึงพิจารณา ดังนี้

- ยินดีเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- ไม่สะดวกเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าว

(ลงชื่อ).....

(นางสาว รัศมีศมน ปาณจิรวาณิช)

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ

หน่วยงาน โรงเรียนปอเนาะพิทยาคม





ภาคผนวก ค
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับครู ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์
 - 2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
 - 2.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
 - 2.3 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
3. การตอบแบบสอบถามฉบับนี้ไม่มีผลต่อผู้ตอบแต่ประการใด จึงใคร่ขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ ตามสภาพความเป็นจริง
4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพครู
 - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2
 - ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ขอขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูง

นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์

นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพครู

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

1. เพศ
 - ชาย
 - หญิง
2. ประสบการณ์ทำงาน
 - น้อยกว่า 5 ปี
 - 5-10 ปี
 - มากกว่า 10 ปี
3. ขนาดของสถานศึกษา
 - ขนาดเล็ก (นักเรียนตั้งแต่ 1-120 คน)
 - ขนาดกลาง (นักเรียนตั้งแต่ 121-600 คน)
 - ขนาดใหญ่ (นักเรียนตั้งแต่ 600-1,500 คน)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาของท่าน

2. แบบสอบถามตอนนี้ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

- 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี					
2. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนมีความน่าเคารพยกย่อง น่าเลื่อมใสศรัทธา					
3. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนเป็นที่ยอมรับต่อผู้อื่น					
4. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน					
5. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถในการมองการณ์ไกล					
6. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
7. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
8. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถถ่ายทอดความคิดไปสู่บุคลากร					
9. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ต่อการทำงาน					
10. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเชื่อและค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ					
11. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน					
12. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้นบุคลากรให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม					
13. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว					
14. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้กับบุคลากร					
15. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน					
16. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในการเอาชนะปัญหา					
17. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน					
18. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรระดมความคิดเห็นในการวางแผนการทำงาน					
19. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจกัน					
20. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร					
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา					
21. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ					
22. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา					
23. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
24. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่หลากหลาย					
25. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้และแก้ปัญหาร่วมกัน					
26. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการวิเคราะห์การแก้ปัญหาและนำไปใช้ในการแก้ปัญหา					
27. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่					
28. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น					
29. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากรระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานอย่างมีเหตุผล					
30. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้นความคิดใหม่ ๆ ของบุคลากรในการทำงาน					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
31. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล					
32. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึง					
33. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
34. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการให้เวลาในการปรับตัวของบุคลากร					
35. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการสื่อสารและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร					
36. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร					
37. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านยอมรับนับถือความรู้ของบุคลากร					
38. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจและมีความเป็นกลาง					
39. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
40. ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมอบหมายงานตรงตามความสามารถของบุคลากร					

ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามระดับความคิดเห็นที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่าซึ่งมีตัวเลือก 5 ระดับ ซึ่งมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้

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

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
ด้านปัจจัยจูงใจ					
1. ความสำเร็จของงาน					
1.1 ครูใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้					
1.2 เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ครูสามารถแก้ไขได้และผ่านพ้นด้วยดี					
1.3 ครูมีความพอใจและภูมิใจในผลงานการปฏิบัติงาน					
2. การได้ยอมรับนับถือ					
2.1 เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงบุคคลอื่น ๆ ในโรงเรียนให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของครู					
2.2 เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชานับสนุน ชื่นชมผลงานครู					
2.3 ครูมักถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน					
3. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่					
3.1 การปฏิบัติงานของครูที่มีประสิทธิภาพทำให้ครูมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ					
3.2 การปฏิบัติงานของครู ทำให้ครูมีความชำนาญในงานส่งเสริมให้ครูมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น					
3.3 ผู้บริหารให้โอกาสและสนับสนุนในการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น					

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับความคิดเห็น				
	5	4	3	2	1
4. ลักษณะของงาน					
4.1 ครูมีความพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ					
4.2 ครูสามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานทำให้เกิดความกระตือรือร้นในการเรียนรู้สิ่งใหม่					
4.3 ครูสามารถทำงานได้ตั้งแต่ต้นจนจบได้ล้าพั้งแต่ผู้เดียว					
ด้านปัจจัยค้ำจุน					
1. เงินเดือน					
1.1 เงินเดือน และค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ตามปริมาณงานที่ครูรับผิดชอบ					
1.2 การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม					
1.3 สวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ					
2. ความสัมพันธ์กับผู้อื่น					
2.1 ครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
2.2 ครูรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อนร่วมงานทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี					
2.3 ครูเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
3. นโยบายและการบริหาร					
3.1 นโยบายของโรงเรียนเอื้อให้ครูปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จ					
3.2 นโยบายของโรงเรียนชัดเจน มีความเป็นธรรมในการแบ่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย					
3.3 ครูได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน					
4. สภาพแวดล้อมในการทำงาน					
4.1 การจัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนเป็นสัดส่วนและมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน					
4.2 โรงเรียนมีเครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวกต่อเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
4.3 โรงเรียนมีสภาพแวดล้อมที่สะอาด และปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน					



ภาคผนวก ง
การหาคุณภาพเครื่องมือ

ตาราง 23 ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนควร เคารพยกย่อง และนำเลื่อมใสศรัทธา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติตนเป็นที่ ยอมรับต่อผู้อื่น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถ ในการมองการณ์ไกล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเป็นผู้มีวิสัยทัศน์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	0	+1	+1	0.67	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความสามารถ ถ่ายทอดความคิดไปสู่บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความมุ่งมั่น ในอุดมการณ์ต่อการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีความเชื่อและ ค่านิยมที่ดีต่อการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น ให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น บุคลากรให้ร่วมกันทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการโน้มน้าว จิตใจให้บุคลากรเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า ประโยชน์ส่วนตน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสร้างเจตคติที่ดี ในการทำงานให้กับบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกำหนด เป้าหมายการทำงานอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสร้างความเชื่อมั่น ให้แก่บุคลากรในการเอาชนะปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสร้างแรงจูงใจ ในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ระดมความคิดเห็นในการวางแผนการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความไว้วางใจกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีความผูกพันและภักดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร รู้จักใช้วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปรับปรุงวิธีการ ทำงานใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร หาแนวทางแก้ไขปัญหามากหลาย	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงให้เห็นให้บุคลากร เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้เรียนรู้ และแก้ปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการวิเคราะห์ การแก้ปัญหาและนำไปใช้ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร มีการคิดค้นวิธีการแก้ไขปัญหาแบบใหม่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 23 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	คะแนน ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
28.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านส่งเสริมให้บุคลากร ระบุปัญหาโดยอาศัยข้อมูลและหลักฐานอย่างมี เหตุผล	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
30.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการกระตุ้น ความคิดใหม่ๆของบุคลากรในการทำงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
31.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเข้าใจความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเอาใจใส่บุคลากร อย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านปฏิบัติต่อบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการใช้เวลาใน การปรับตัวของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีการสื่อสารและ มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านให้คำแนะนำ ในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านยอมรับนับถือ ความรู้ของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังความคิดเห็น ของบุคลากรอย่างตั้งใจและมีความเป็นกลาง	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้ใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงาน อย่างเต็มที่	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40.	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมอบหมายงาน ตรงตามความสามารถของบุคลากร	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 24 ค่าดัชนีความสอดคล้องของข้อความเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
ด้านปัจจัยจูงใจ						
ความสำเร็จของงาน						
1.	ท่านใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน ท่านสามารถแก้ไขและทำงานได้สำเร็จ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
3.	ท่านมีความพอใจและภูมิใจในผลงานการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
การได้ยอมรับนับถือ						
4.	เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา รวมไปถึงบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาให้การยอมรับในความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
5.	เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุน และชื่นชมผลงานของท่าน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ท่านมักถูกกล่าวถึงและถูกยกย่องให้เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่						
7.	การปฏิบัติงานของท่านที่มีประสิทธิภาพทำให้ท่านมีโอกาสได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นพิเศษ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	การปฏิบัติงานของท่าน ทำให้ท่านมีความชำนาญในงาน ส่งเสริมให้ท่านมีความก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารให้โอกาสและสนับสนุนการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ลักษณะของงาน						
10.	ท่านมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ เพราะถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	ท่านมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ เพราะถือว่าเป็นงานที่น่าสนใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ท่านสามารถทำงานคนเดียวได้ตั้งแต่ต้นจนจบ	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้

ตาราง 24 (ต่อ)

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพัทลุง เขต 2	คะแนนผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)			IOC	ผลการ พิจารณา
		1	2	3		
ด้านปัจจัยค่าจูน						
เงินเดือน						
13.	เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น ๆ มีความเหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ ตามปริมาณงานที่ท่าน รับผิดชอบ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	การพิจารณาเลื่อนเงินเดือนมีความเป็นธรรม	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
15.	สวัสดิการและค่าตอบแทนอื่น ๆ ที่ได้รับเพื่อ เป็นขวัญกำลังใจ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
ความสัมพันธ์กับผู้อื่น						
16.	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	ท่านรู้สึกว่าการทำงานร่วมกันเป็นทีมกับเพื่อน ร่วมงาน ทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดี	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ท่านเต็มใจและมีความสุขในการปฏิบัติงาน กับเพื่อนร่วมงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
นโยบายและการบริหาร						
19.	นโยบายของสถานศึกษาเอื้อให้ท่านปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20.	นโยบายของสถานศึกษาชัดเจน มีความเป็นธรรม ในการแบ่งหน้าที่และงานที่ได้รับมอบหมาย	+1	0	+1	0.67	ใช้ได้
21.	ท่านได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
สภาพแวดล้อมในการทำงาน						
22.	การจัดสภาพแวดล้อมในสถานศึกษาเป็นสัดส่วน และมีความพร้อมในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	สถานศึกษามีเครื่องมือ อุปกรณ์อำนวยความสะดวก ความสะอาด และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24.	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่สะอาด และ ปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง 25 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2

รายการ	N	ค่าความเชื่อมั่น
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	30	.989
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	30	.884
รวมทั้งฉบับ	30	.988

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .988

จำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม = 30 ชุด



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวกวีณา ขุนเศรษฐ์
วัน เดือน ปีเกิด	14 มิถุนายน 2536
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดพัทลุง
ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้	67 หมู่ 5 ตำบลท่ามิหรำ อำเภอเมืองพัทลุง จังหวัดพัทลุง
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดบ้านแหลมกรวด (อินทระประดิษฐ์)
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2560	การศึกษาระดับบัณฑิต (กศ.บ.) วิชาเอกภาษาไทย มหาวิทยาลัยทักษิณ
พ.ศ. 2566	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา