

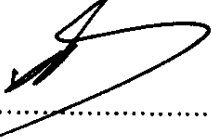
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย


ภัศราภรณ์ ชิตทอง

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
พฤษภาคม 2560
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

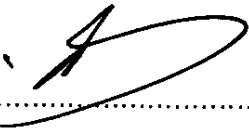
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา
งานนิพนธ์ของ ภัศราภรณ์ ชิตทอง ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

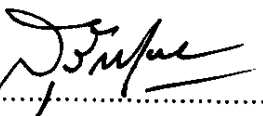
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์



.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์


.....ประธาน
(ดร.สมุทร ชำนาญ)


.....กรรมการ
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)


..... กรรมการ
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา


..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ ๑๙ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2560

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงได้ด้วยความกรุณาจาก ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และ ดร.ชนวิน ทองแพง คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำแนวทางที่ถูกต้อง ตลอดจนแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความละเอียดถี่ถ้วนและเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.สถาพร พุทธิพิศกุล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา นายสุรศักดิ์ เพิ่มผล ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ นางสาวไพจิตร คงแก้ว รองผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบ รวมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้มีคุณภาพ นอกจากนี้ ยังได้รับความอนุเคราะห์จากท่านผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสุรินทร์ และบุคลากรที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ ทำให้ดำเนินงานวิจัยไปตามระยะเวลาที่กำหนด

ขอขอบพระคุณบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย คือ ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสระแก้ว และศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา และบุคลากรที่กรุณาอำนวยความสะดวก ให้กำลังใจ และให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ทำให้งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี

ขอขอบพระคุณบิดา มารดา ครูบาอาจารย์ ตลอดจนเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ภาคปลาย ปีการศึกษา 2558 ที่มีส่วนส่งเสริมสนับสนุน ผลักดัน และเป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยอย่างดียิ่งเสมอมา คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นกตัญญูแก่เวทิตาแด่บุพการี บูรพาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

ภัสราภรณ์ ชิตทอง

58920631: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน/ กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพฯ

กัศราภรณ์ ชิดทอง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย (THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERSONNEL' JOB SATISFACTION VOCATIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT CENTRE EASTERN UNDER OFFICE OF THE NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: สมุทร ชำนาญ, กศ.ด., สุรัตน์ ไชยชมภู, กศ.ด. 100 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบประมาณค่า 5 ระดับ ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตั้งแต่ .32 ถึง .76 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .95 จำนวน 39 ข้อ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ ($r = .39$)

58920631: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORD: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ JOB SATISFACTION/ OFFICE OF THE
NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION

PUTSARAPORN CHITTHONG: THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL
ADMINISTRATORS' TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND PERSONNEL' JOB
SATISFACTION VOCATIONAL TRAINING AND DEVELOPMENT CENTRE EASTERN UNDER
OFFICE OF THE NON-FORMAL AND INFORMAL EDUCATION. ADVISORY COMMITTEE:
SAMOOT CHAMNAN, Ph.D., SURATH CHAICHOMPU, Ph.D. 100 P. 2017.

The objective of this research was to study leaderships of administrators managing the Training and Career Development Center under the Office of the Non-formal and Informal education in the East of Thailand. The researcher, also, investigated the relationship between leaderships of the administrators and job satisfaction of people working in the Center. The sample in this study was 70 staff working for the Center. Data collection instrument in this study was a five-point-rating-scale questionnaire asking 39 questions about the levels of leadership of the administrators as well as job satisfaction of the staff at the Training and Career development Center under the Office of the Non-formal and Informal education in the east of Thailand. The questionnaire has its item discriminating power between .32-.76. The reliability of this questionnaire was .95. The statistical methods used in this study were Average (\bar{X}), Standard Deviation (SD), and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The research reached the following conclusions:

1. Leaderships of administrators of the Training and Career development Center under the Office of the Non-formal and Informal education in the East of Thailand both in general and each aspect was at a high level.
2. The job satisfaction level of people working for the Training and Career Development Center under the Office of the Non-formal and Informal education in the East of Thailand both in general and each aspect was also at a high level.
3. This study finally reported a positive relationship between leaderships of administrators of the Training and Career Development Center and job satisfaction of people working at the Center. The relationship was found at a moderate level with statistical significant at 0.5 and its correlation (r) was at .39.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
สภาพทั่วไปของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง.....	10
แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	12
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio.....	20
แนวคิด ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน.....	27
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer.....	38
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	41
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	46
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	46
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	47
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	48
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	50

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	50
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	63
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
อภิปรายผล.....	66
ข้อเสนอแนะ.....	73
บรรณานุกรม.....	75
ภาคผนวก.....	82
ภาคผนวก ก.....	83
ภาคผนวก ข.....	87
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	100

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามสถานศึกษากลุ่มศูนย์ ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอก ระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.....	47
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน.....	53
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์.....	54
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	55
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา.....	56
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	57
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน.....	58

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด.....	59
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ.....	60
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงาน ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำแนกตามรายชื่อ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า.....	61
12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ การศึกษาตามอัธยาศัย.....	62
13 ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งฉบับ.....	99

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในศตวรรษที่ 21 เป็นยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ สถานศึกษา เนื่องจากสถานศึกษาเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาคนให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพ พร้อมทั้งจะรับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน ได้ทัน่วงที การบริหารจัดการสถานศึกษา ถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารสถานศึกษา จึงต้องมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสามารถคิด กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงาน ส่งเสริมให้มีการใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้มากขึ้น รวมทั้งให้ความสำคัญกับ บุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในสถานศึกษา เพื่อที่จะนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน (จิระพงศ์ เรื่องกุน, 2556)

โดยทั่วไปคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้มีความรู้ดี มีปฏิภาณ ไหวพริบดี มีบุคลิกภาพดี มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุงแก้ไขความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจ มีความเข้าใจในบุคลิกทั่วไปและเข้าใจสังคมได้ดี มีความอดทนรับผิชอบสูง และยอมรับนับถือ ผู้ซึ่งให้ความช่วยเหลือและความยุติธรรม ลักษณะดังกล่าวไม่ได้หาได้ง่าย ๆ ในสถานศึกษาที่ หายากยิ่งกว่านั้นคือ ภาวะผู้นำ (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 325) การบริหารคุณภาพนั้นเป็นหน้าที่ ความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน แต่การบรรลุเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น โดยส่วนใหญ่ ขึ้นอยู่กับทักษะและภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารที่มีทักษะและภาวะผู้นำดีจะเอื้ออำนวย ให้บุคลากรทุกคนสามารถใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ด้วยความพึงพอใจตลอดเวลา (ทองหล่อ เดชไทย, 2544)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาจักร มงคล และอรรรถพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 170-171) ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นำยกย่องเคารพ นับถือ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ เชื่อมมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ

ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ ผู้บริหารต้องมีทักษะและความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารจึงมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ตระหนักถึงศักยภาพของสถานศึกษาต่อการเปลี่ยนแปลง (สมหมาย อัจฉอนกลอย, 2556)

นอกจากภาวะผู้นำจะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรแล้ว การเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรก็มีส่วนช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคลากรมีศักยภาพมากขึ้น เมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงานนั่นเอง ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงษ์ชัย, 2553, หน้า 35) ได้ศึกษาเกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แบ่งออกเป็น 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงิน โบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร

มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้บริหารควรสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่บุคลากรจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือเจริญก้าวหน้าจึงต้องประกอบด้วย เงื่อนไขและองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และบุคลากรในองค์กรนั้น มีความพึงพอใจสูง ซึ่งทั้ง 2 องค์ประกอบ ถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรทุกองค์กร โดยในส่วนของการบริหารงานถือเป็นปัจจัยภายในที่ผู้บริหารองค์กร ต้องเป็นผู้จัดกระบวนการต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างขึ้นได้ไม่ยากนัก หากผู้บริหารมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่ดีพอ แต่ในส่วนของสร้างเสริมความพึงพอใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรกลับเป็นสิ่งที่กระทำได้ไม่ถนัดนัก เพราะความต้องการของบุคลากรแต่ละคนมีความแตกต่างกันตามสถานภาพของบุคคลนั้น ขณะเดียวกันความก้าวหน้าหรือการพัฒนาองค์กรให้ได้รับความสำเร็จสูงสุด ก็มาจากประสิทธิภาพของบุคลากรเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร รวมทั้งความสุขของผู้ทำงานด้วย องค์กรใดก็ตามหากบุคคลในองค์กรไม่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็เป็นมูลเหตุที่ทำให้ผลงานและผลการปฏิบัติงานต่ำ คุณภาพของงานลดลง เกิดปัญหาการขาดงาน การลาออกจากงาน นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรด้วย

กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง เป็นสถานศึกษาขึ้นตรงกับสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีบทบาทภารกิจ คือ จัดการศึกษาและฝึกอบรมด้านอาชีพให้สอดคล้องกับสภาพปัญหา ความจำเป็น ความต้องการของประชาชน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างอาชีพ สร้างรายได้ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาเศรษฐกิจ สังคม ความมั่นคงและการเมือง เป็นศูนย์สาธิต ทดลอง วิจัย และเป็นศูนย์เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาการศึกษาด้านอาชีพและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนบริเวณชายแดน พัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตร คือ รูปแบบการเรียนการสอนด้านอาชีพที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความต้องการของท้องถิ่น ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาด้านอาชีพร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่บริเวณชายแดนที่รับผิดชอบและเผยแพร่ โครงการอัน

เนื่องมาจากพระราชดำริ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551) และมีบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานราชการลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และบุคลากรจ้างเหมาบริการ ซึ่งมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกันออกไป ทั้งในส่วนของงานหลักและงานที่ได้รับมอบหมายอื่น ตลอดจนบุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่ง การโยกย้าย มีบุคลากรใหม่เข้ามาปฏิบัติงาน และมีการลาออกจากงานเพิ่มขึ้น (ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรกรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ, 2558)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และจะนำผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศสำหรับการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
2. เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

คำถามของการวิจัย

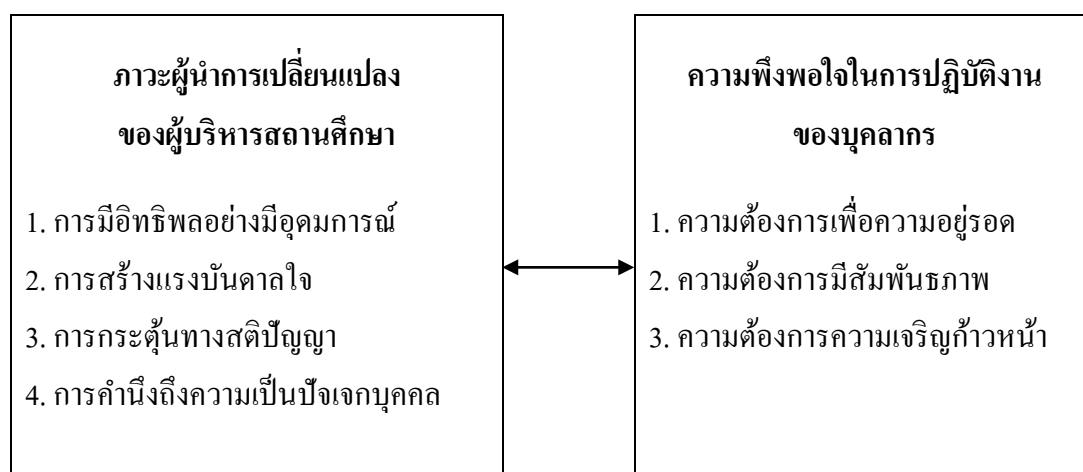
1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อยู่ในระดับใด
2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย มีความสัมพันธ์กัน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในหัวข้อเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยศึกษาตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาจักร มงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559) เป็นตัวแปรต้น ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล และกำหนดตัวแปรตามโดยศึกษาตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงษ์ชัย, 2553) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (Existence needs: E) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) และความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs: G) สรุปเป็นแผนภูมิโครงสร้างของกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลในการพัฒนาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และส่งเสริมความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น

2. ผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สามารถนำผลการวิจัยเป็นข้อมูลเพื่อการวางแผนการดำเนินงาน แผนพัฒนาบุคลากร และพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยยึดตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธานัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559) ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงษ์ชัย, 2553) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (Existence needs: E) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) และความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs: G)

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ปี พ.ศ. 2559 จำนวน 84 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ปี พ.ศ. 2559 โดยใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970 อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2557,

หน้า 83) จากนั้นสุ่มตัวอย่าง โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดของสถานศึกษา ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 70 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา

3.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

3.2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด

3.2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ

3.2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่สามารถบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ และกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ และระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง และเห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์กร จนเกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้

1.3 การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ใฝ่คว้าใจและมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งคอยสร้างความมั่นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเข้าใจความแตกต่างของบุคลากร ยอมรับในความสามารถของบุคลากรทุกคน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความสุข ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จนแสดงออกเป็นพฤติกรรมทางบวกในการปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด หมายถึง ความต้องการได้รับความเป็นธรรมในเรื่องของคุณภาพชีวิต ค่าตอบแทน การคุ้มครองดูแลสวัสดิภาพ สวัสดิการ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธไมตรีที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ

2.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า หมายถึง ความต้องการได้รับการยกย่องชมเชย การได้รับมอบหมายภารกิจที่สูงขึ้น มีการเลื่อนขั้นค่าตอบแทน เลื่อนตำแหน่ง และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

4. บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ บุคลากรราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และบุคลากรจ้างเหมาบริการ ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

5. กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ หมายถึง ศูนย์ฝึกและพัฒนาเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสระแก้ว สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

6. สถานศึกษา หมายถึง กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ และศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสระแก้ว

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. สภาพทั่วไปของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้
2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio
4. แนวคิด ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพทั่วไปของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

บริบทของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้

เป็นศูนย์เรียนรู้ที่เปิดให้นักเรียน นักศึกษา และประชาชนมาศึกษาดูงาน และเข้าร่วมการอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ที่หลากหลาย การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (หลักสูตร ปวช.) ซึ่งหลักสูตรที่เปิดสอนเป็นหลักสูตรที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนในแต่ละพื้นที่ โดยเน้นด้านการพัฒนาประสิทธิภาพการผลิตทางการเกษตรธรรมชาติ การพัฒนาอาชีพ และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าทดลอง และวิจัยพืชชนิดต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับท้องถิ่น ทั้งพืชเศรษฐกิจ พืชเพื่อการปรับปรุงบำรุงดิน และพืชสมุนไพร ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนการศึกษาเกี่ยวกับแมลงศัตรูพืช หรือพันธุ์สัตว์ต่าง ๆ ที่เหมาะสม เพื่อนำมาเผยแพร่ให้ความรู้ เพื่อให้เกษตรกรนำไปเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว สู่ความยั่งยืน โดยเน้นการใช้ประโยชน์จากธรรมชาติให้มากที่สุด เป็นการลดค่าใช้จ่ายของเกษตรกร และประชาชน อาทิเช่น การปลูกพืชหมุนเวียน โดยเฉพาะพืชตระกูลถั่ว เป็นการลดค่าใช้จ่ายเรื่องปุ๋ย กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ ได้ดำเนินการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สิ่งแวดล้อม และสภาพปัญหาของพื้นที่นั้น ๆ แล้วดำเนินการพัฒนา ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

เฉพาะพื้นที่ และสอดคล้องกับการประกอบอาชีพของประชาชนในแต่ละพื้นที่ ผลจากการทดลองวิจัยนี้ได้นำไปเผยแพร่สู่ประชาชนด้วยวิธีปฏิบัติที่ง่าย ประชาชนสามารถนำไปปฏิบัติเองได้ โดยจัดให้มีการสาธิตและอบรมในรูปแบบต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่า ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ เป็นหน่วยงานสำคัญของสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่น้อมนำแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่ประชาชนในการสร้าง องค์กรความรู้เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอาชีพการเกษตรให้มีประสิทธิภาพสามารถเลี้ยงตัวเองได้อย่างยั่งยืน (สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย, 2559, หน้า 16)

บทบาท การกิจ ของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551, หน้า 3-4) มีการกำหนดอำนาจและหน้าที่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง

1. ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ (ศฝก.) มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

1.1 จัดการศึกษา ฝึกอบรมและสาธิตด้านเกษตรกรรมชาติ ตามแนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เกษตรกรรมชาติ แนวทางอื่น ๆ ที่เหมาะสมกับนิเวศเขตร้อน ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อมและทรัพยากร เทคโนโลยีการเกษตร สมุนไพร และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมชาติ

1.2 เป็นศูนย์การเรียนรู้และเผยแพร่ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยเฉพาะด้านเกษตรกรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.3 วิจัย ทดลอง เผยแพร่เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ด้านเกษตรกรรมชาติสิ่งแวดล้อม และองค์ความรู้อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมชาติ

1.4 ส่งเสริม สนับสนุน ประสานกับชุมชน หน่วยงานเครือข่าย ทั้งภาครัฐภาคเอกชน เพื่อแก้ปัญหาด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเสริมสร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน โดยเน้นองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

1.5 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดน (ศฝช.) มีอำนาจและหน้าที่ ดังนี้

2.1 จัดการศึกษาและฝึกอบรมด้านอาชีพ ให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาความจำเป็น ความต้องการ ของประชาชนบริเวณชายแดน โดยมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างงานอาชีพ สร้างรายได้เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ส่งเสริมสนับสนุนการแก้ปัญหาเศรษฐกิจสังคม ความมั่นคงและการเมือง

2.2 เป็นศูนย์กลางคิด ทดลอง วิจัย และเป็นศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาการศึกษาด้านอาชีพและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตของประชาชนบริเวณชายแดน

2.3 พัฒนาบุคลากร พัฒนาหลักสูตร สื่อ รูปแบบการเรียนการสอนด้านอาชีพที่เหมาะสมกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น

2.4 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาด้านอาชีพร่วมกับภาคีเครือข่ายในพื้นที่บริเวณชายแดนที่รับผิดชอบและเผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

2.5 ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันมีแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก ตามแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน มีการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้แตกต่างกัน ซึ่งความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีดังนี้

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 8-9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ

แอนนา รัตนภักดี (2553, หน้า 23) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำที่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยเกิดจากการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันและใช้สมรรถภาพของสมาชิกในองค์การอย่างเต็มที่ในการพัฒนางาน โดยที่สมาชิกทุกคนมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และงานในองค์กร

ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์ (2553, หน้า 9) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 13) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ธรรรงค์ คงทวี (2554, หน้า 12) สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมการบริหารองค์การของผู้บริหารที่ทำให้ผู้ร่วมงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น ส่งผลให้องค์การมีการพัฒนาทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 23-24) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่จะอยู่ โดยจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลาย และสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

นฤมล โยคานุกูล (2556, หน้า 7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถที่จะพยายามระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มีอุดมคติ และมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ ในด้านคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม หรือเพื่อนนักเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557, หน้า 25) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการบริหารงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม สร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่ผลประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาศักยภาพ และกระตุ้นให้บุคลากรใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (Burns's theory of transformational leadership)

Burns (1978 อ้างถึงใน สมหมาย โอภาณี, 2558, หน้า 23-24) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอกระบวนการที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบ ที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบ ในทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) เบอร์น์มีแนวความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดในองค์กรในทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธวิธีเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

Burns ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวัง

ทั้งในของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของ Maslow (Maslow's need hierarchy theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ และแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตาม ไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรม ของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการการเปลี่ยนแปลง ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่ง เปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass

Bass (1985 อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, 2553, หน้า 11-12) กล่าวถึง แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกัน ตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบ

แลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงิน หรือรางวัล ภายนอก ตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกัน ในเวลาที่ต่างกัน แต่มีการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่ม และปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการที่เป็น การตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิง เกิดขึ้นจาก วิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจอำนาจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
จุดเน้นผู้นำ	- ประเพณีปฏิบัติ - ผลที่ได้ - เน้นในกิจกรรม ชีบทบาท ชัดเจน ตระหนักใน ความต้องการจัดการ แบบวางเฉย	- ความมีบุคลิกพิเศษ - วิสัยทัศน์ - เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แก่บุคคล ให้อำนาจตัดสินใจเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์กรและช่วยทำมากกว่า ที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

การแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและ

ผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยน หรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่า ที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Bass (1985 อ้างถึงใน นพวรรณ ประกายสกุล, 2556, หน้า 38-39) เสนอแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขาขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากขึ้นหรือน้อยเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมขององค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล โดยมีลักษณะดังนี้

3.1 ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

- 3.1.1 บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
- 3.1.2 การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)
- 3.1.3 การกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

3.2 ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงาน และสิ่งที่ต้องการจากงาน ซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุ จุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ โดย Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย คือ

- 3.2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingency reward)
- 3.2.2 การจัดการโดยขีตกฎระเบียบ (Management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมายสามารถจำแนกโดยพิจารณาความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานและทำงานให้สำเร็จเท่านั้น

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557, หน้า 20-24) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบใหญ่ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยให้ผู้ตามมืออิสระและเสรีภาพเต็มที่ในการทำงานหรือพฤติกรรมแบบไม่มีภาวะผู้นำ เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วม ไม่มีความคิดริเริ่ม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ซึ่งขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการ แลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามต้องการปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าผู้ตามต้องทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะบรรลุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบไปด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward: CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception: MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงาน ของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันความผิดพลาดหรือล้มเหลวที่อาจเกิดขึ้น

- การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception: MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือมีบางอย่างผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized influence หรือ Charisma leadership: II หรือ CL) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation: IM) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation: IS) 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individual consideration: IC)

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่ว ๆ ไป ผู้นำที่มีคุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเป็นดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) จะเปลี่ยนแปลงองค์กรที่ตนเองรับผิดชอบ ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอน หรือ โค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะ เลยต้องมีการเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย เพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีม เล่นให้ได้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเสี่ยง แต่มีความสุข และมีจุดยืนของตัวเอง กล้าเผชิญกับความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในผู้อื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงไม่ใช่เผด็จการ แต่มีอำนาจและสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นนำ โดยเชื่อมั่นว่าผู้อื่นมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชี้แนะให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะนึกถึงสิ่งที่ตัวเองเคยทำผิดพลาด ในฐานะที่เป็นบทเรียนและพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาตัวเองตลอดเวลา
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และความไม่แน่นอน ตลอดจนมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล โดยมีความสามารถในการคาดการณ์ไปข้างหน้าทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้น สามารถที่จะทำให้เกิดความหวังและความฝันของทีมงานกลายเป็นจริง

สรุปสาระสำคัญทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio คือ กระบวนการที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และแสดงออกถึงความเป็นผู้นำมืออาชีพ ผ่านพฤติกรรม 4 ด้าน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่งพฤติกรรมนั้นจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาจักรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 170-171) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายในแต่ละพฤติกรรมดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาจักรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง นำยกย่องเคารพนับถือและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน คุณลักษณะของผู้นำ คือ มีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ได้

ในสถานการณ์วิกฤต ประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม มีความเฉลียวฉลาด มีความตั้งใจ
เชื่อมั่นในตนเอง มีความแน่วแน่ในอุดมการณ์

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized
influence of charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ
เป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตาม
เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการ
เลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และ
สามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้
ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมี
จริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิด
ประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด
ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยม
ของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความ
เป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ
ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและ
พฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 25-26) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง
พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น
ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้
ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และภาคภูมิใจ เมื่อได้
ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ผู้บริหาร
ต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุ
เป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และความสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติ ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง
หรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิด
ความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

สินีนากู โปธิจิญาโน (2554, หน้า 35) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าจะประสบ

ความสำเร็จได้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเด็ดขาด มีบุคลิกน่าเกรงขาม น้ำเสียงทรงพลัง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน มีความมุมานะพยายาม มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างสำหรับผู้ตาม และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานสรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ในทุกสถานการณ์ และระงับข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในองค์กร สามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และมีส่วนร่วมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรถพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจ ให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานทำให้ผู้ตามมีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความ กระตือรือร้น สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ผู้นำอาจสร้างแรงบันดาลใจผ่านความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งช่วยให้ผู้ตามสามารถจัดการกับอุปสรรคของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 9-10) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะ ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำ ต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 26) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคตผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553 หน้า 4) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การทำทนายในเรื่องของงานของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

สินีนากู โภธิจิตญาโน (2554, หน้า 36) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน โดยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงาน โดยการสร้างเจตคติในทางบวกต่อเป้าหมายการปฏิบัติงาน โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและเมื่อต้องพบกับอุปสรรค ผู้บริหารสามารถสร้างเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ปัญหาและก้าวไปสู่การพัฒนารองค์การได้อย่างมั่นใจ

สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามเพื่อให้เกิดเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกเห็นคุณค่าในตนเอง และเห็นความสำคัญในเป้าหมายขององค์กร จนเกิดความกระตือรือร้น มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงได้

3. การกระตุ้นทางสติปัญญา

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ แสวงหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน กระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งท้าทายความสามารถ ทำให้ผู้ตามเกิดความกล้าที่จะคิดสร้างสรรค์ นำเสนอสิ่งใหม่และแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำจะมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาด้วยกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้น ให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 26) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักู้ เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุน ให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) กล่าวว่า การกระตุ้นปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการหรือแนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติมีการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยการใช้ข้อมูล และผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

สินีนากู โพรธิชญญาโน (2554, หน้า 37) กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่พยายามสร้างความท้าทายในการคิดโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคน ส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ วิเคราะห์

อย่างเป็นระบบเพื่อร่วมหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้นส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามตระหนักถึงปัญหาผู้ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหานั้นในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหอย่างเป็นระบบ

สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางสติปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรให้มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ใ่วางใจและมอบหมายงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร พร้อมทั้งคอยสร้างความมั่นใจ และให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน นุช สัทธาฉัตรมงคล และอรรรณพล ธรรมไพบุลย์, 2559, หน้า 171) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) หมายถึง การที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึก มีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ผู้นำจะส่งเสริมพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 10) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้ การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงาน

หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการ มอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตาม ได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 28) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้วยความสัมพันธ์ สนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล อย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงาน ได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามต้องการความสนใจ และ ความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุน ผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกันมีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูล ในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาหาคณหรือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่มีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจ ใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอย ให้คำปรึกษา สนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

สินินาฏ โพธิ์จัญญาโน (2554, หน้า 38) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่มีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นผู้ให้การดูแล เอาใจใส่ ร่วมงานเป็นรายบุคคล สนใจ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้สร้างบรรยากาศ ของการให้ ส่งเสริมและผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่แต่ละคนสนใจและมีส่วนรับผิดชอบ อย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 5) กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การ ที่ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เป็น การพัฒนาผู้ตาม เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของผู้ตาม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญ เข้าใจความแตกต่างของบุคลากร ยอมรับในความสามารถของบุคลากรทุกคน โดยเปิดโอกาสให้ บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ

แนวคิด ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ศิริชัย มาประเสริฐ (2551, หน้า 24) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ ต้องมีองค์ประกอบหลายอย่าง สามารถแบ่งออกได้ดังนี้ คือ 1) ทักษะความชอบ ไม่ชอบของ พนักงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งเกิดจากความสอดคล้องระหว่างสิ่งที่คาดหวังและสิ่งที่ได้รับจากงาน ที่ทำ 2) แรงจูงใจเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนเชื่อว่าในการทำงานนั้น จะได้รับการตอบสนองในสิ่งที่ ตนเองต้องการ จึงส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

รัตนาวรรณ เวศนานนท์ (2552, หน้า 12) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึง สถานะของ ความพอใจ ในขณะที่การจูงใจการใช้ความพยายามมุ่งสู่เป้าหมายการแสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพ ระหว่างการจูงใจและความพึงพอใจอาจทำได้โดย พิจารณาจากภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจและการจูงใจในงาน

ทิพวารินทร์ กลิ่นโชยสุคนธ์ (2552, หน้า 13) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานของแต่ละ บุคคลเกิดจากภาวะทางอารมณ์ เกิดจากความคิด ทักษะ ความรู้สึกและประสบการณ์ที่ผ่านมา และจะทำให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานตามมา เช่น ถ้าบุคคลใดมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ก็จะมีการเสียสละ อุทิศเวลา มุ่งมั่น ทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ และถ้าพบว่าบุคคลใด ไม่มี ความ พึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กรเป็นอย่างยิ่ง

ธีรดา สืบวงษ์ชัย (2553, หน้า 32) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือเจตคติที่ดีต่องานที่กำลังปฏิบัติอยู่ มีผลทำให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างเต็ม ความสามารถด้วยแรงกาย และสติปัญญา เป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของงานที่บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นผลจากการได้รับการตอบสนองต่อแรงจูงใจหรือ ความต้องการของแต่ละบุคคลในแนวทางที่พึงประสงค์ ซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร

ศิริดา เจริญรบ (2554, หน้า 5) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดีหรือทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่น ที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยความเต็มใจและมีความสุขในการทำงาน

ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี (2555, หน้า 9) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน คือ ความรู้สึกด้านจิตใจ หรือทัศนคติ ความชอบ ความพอใจของแต่ละบุคคลต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งแต่ละ บุคคลมีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน ถ้าได้รับความประทับใจ รู้สึกดี จะได้รับการตอบสนอง ในแง่บวก แต่ไม่ประทับใจ จะได้รับการตอบสนองในทิศทางตรงกันข้าม

วารากรณ์ ช้างอยู่ (2558, หน้า 64-65) สรุปความหมายของความพึงพอใจได้ว่า เป็น ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่ได้รับจากการทำงาน อันเนื่องมาจากการได้รับการสนองตอบ

ความต้องการพื้นฐานจากองค์การตามที่คาดหวังไว้ ซึ่งพิจารณาได้ว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นเรื่องที่สัมพันธ์กับความต้องการหรือแรงจูงใจของแต่ละปัจเจกบุคคล ดังนั้น ประเด็นนี้จึงมีความสำคัญมากต่อการบริหารจัดการองค์การให้ประสบความสำเร็จและสามารถดำเนินกิจการได้บรรลุพันธกิจที่ตั้งไว้

อรรถวิท ชื่นจิตต์ (2557, หน้า 11) สรุปแรงจูงใจหรือการจูงใจ หมายถึง พลังงานหรือสิ่งผลักดันหรือแรงผลักดัน ที่เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดหรือ แสดงพฤติกรรม พร้อมทั้งควบคุมเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายตามที่ตั้งเอาไว้

Luthans (2002, p. 230) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานเป็นผลจากการรับรู้ที่มีต่องาน โดยได้แบ่งมิติความพึงพอใจในงาน แบ่งออกเป็น 3 มิติ คือ มิติที่ 1 ความพึงพอใจเป็นการตอบสนอง มิติที่ 2 หรือทัศนคติเชิงบวกต่องาน เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับผลตอบแทนที่ยุติธรรมเมื่อเทียบกับงานที่ทำ และมิติที่ 3 ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับทัศนคติในเรื่องงาน ค่าตอบแทน โอกาสความก้าวหน้า การบังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

Davis and Newstrom (2005, p. 175) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นทัศนคติที่ชอบหรือไม่ชอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งแสดงให้เห็นว่ามีช่องว่างระหว่างความคาดหวังจากงานของผู้ปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับจากงาน ระดับความพึงพอใจมีลักษณะไม่อยู่นิ่งกล่าวคือ เปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

จากความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึก ความเชื่อ ค่านิยม ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน มีความสุขในการปฏิบัติงาน จนแสดงออกเป็นพฤติกรรมทางบวกในการปฏิบัติ ซึ่งผู้ที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ

ทฤษฎีความต้องการ (Need theories) ของ Maslow

Maslow (1954 อ้างถึงใน ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี, 2555, หน้า 15-17) ได้เขียนทฤษฎีจูงใจ (Motivator theory) หรือทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับการจูงใจ (Maslow's general theory of human motivation) โดยมีสมมติฐานไว้ว่า มนุษย์ทุกคนมีความต้องการขั้นพื้นฐาน และความต้องการนี้จะมีตลอดเวลา และมีอย่างไม่มีการสิ้นสุด ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอื่นจะมาแทนที่ ความต้องการใดที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจอีกต่อไป ส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะยังเป็นสิ่งจูงใจอยู่ กระบวนการความต้องการของมนุษย์จะมี ลำดับขั้น จากต่ำไปหาสูง ตามลำดับความสำคัญในสิ่งที่ต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of needs) Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ความต้องการด้านกายภาพเป็น

ความต้องการระดับพื้นฐานเบื้องต้นของมนุษย์ เป็นความต้องการในสิ่งจำเป็นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค เป็นต้น การตอบสนองความต้องการทางกายภาพขององค์กรทุกแห่ง จะอยู่ในรูปของการจ่ายเงินค่าจ้าง ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญในการตอบสนองความต้องการระดับหนึ่ง

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) ความต้องการในระดับที่สูงขึ้นจากความต้องการขั้นพื้นฐานที่ได้รับการตอบสนองพอสมควรแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการปรารถนาที่จะให้ตัวเองได้รับการป้องกันพิทักษ์ในด้านความปลอดภัยต่อชีวิต และจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกายของมนุษย์ รวมทั้งความมั่นคงทางเศรษฐกิจที่ต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพหรือในหน้าที่การงาน

3. ความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social belonging needs) เป็นความต้องการความรัก ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสมหวังของชีวิต บางทีความต้องการความรักและการเป็นส่วนหนึ่งของบุคคล รู้สึกรุนแรงมากที่สุดในความสัมพันธ์กับ บิดามารดา สามี หรือภรรยา หรือลูก นอกจากนี้ความต้องการเหล่านี้ตอบสนองได้ในสภาพแวดล้อมทางสังคม ความต้องการความสัมพันธ์ที่อบอุ่นกับเพื่อน ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลหนึ่งในกลุ่ม สภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นสภาพแวดล้อมทางสังคมอย่างหนึ่งด้วย หากพนักงานไม่รู้สึกว่าพวกเขาเป็นส่วนสำคัญขององค์กร และเพื่อนร่วมงานของพวกเขาต้องการพวกเขาในทีมแล้ว พวกเขาจะรู้สึกคับอกคับใจ และจะไม่ตอบสนองต่อสิ่งจูงใจระดับสูง

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง แบ่งได้ออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ แบบที่หนึ่ง คือ ความต้องการความสำเร็จ อำนาจและความสามารถ พวกเขาต้องการความรู้สึกว่า พวกเขาบรรลุถึงบางสิ่งบางอย่างที่สำคัญ เมื่อพวกเขาปฏิบัติงานของพวกเขา แบบที่สอง คือ ความต้องการชื่อเสียง สถานภาพ ความสำคัญ และการยกย่อง ในฐานะที่เป็นผู้บริหาร เรามีวิธีหลายอย่างในการตอบสนองความต้องการทั้งสองแบบเหล่านี้ในผู้อยู่ได้บังคับบัญชาของเรา เช่น การมอบหมายงานที่ทำหาย การให้สิ่งย้อนกลับทางด้านผลการปฏิบัติงาน การยกย่องผลการปฏิบัติงาน และการให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกำหนด เป้าหมายการตัดสินใจ

5. ความต้องการความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization needs) พนักงานจะถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต พนักงานที่ถูกจูงใจด้วยความต้องการความสมหวังของชีวิต จะพยายามหาความหมายและความเจริญเติบโตส่วนบุคคลในการทำงานของพวกเขา และแสวงหาความรับผิดชอบใหม่อย่างกระตือรือร้น Maslow ย้ำว่าความแตกต่างของบุคคลมีมากที่สุดที่ระดับนี้ ในกรณีของบุคคลบางคน การสร้างผลงานที่มีคุณภาพสูงอาจจะเป็นวิธีการตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต ในกรณีของบุคคลอื่น ๆ การตอบสนองความต้องการความสมหวังของชีวิต

อาจจะเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ ด้วยการตระหนักถึงความแตกต่างของความต้องการความสมหวังของชีวิตของผู้อยู่ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารสามารถจูงใจผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น พวกเขาสามารถเลือกวิธีการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้อยู่ได้ บังคับบัญชาบรรลุถึงเป้าหมายส่วนบุคคล ได้ จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

5.1 ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้น ที่ 1 2 และ 3 ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or safety needs) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or acceptance needs)

5.2 ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการในขั้นที่ 4 และ 5 ตามลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ได้แก่ ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) (ความภาคภูมิใจในตนเอง) และความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs)

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow คือ มนุษย์จะต้องได้รับการตอบสนองขั้นพื้นฐาน 5 ขั้นตอน โดยเริ่มจากขั้นที่ต่ำสุดจนถึงขั้นที่สูงขึ้น เริ่มตั้งแต่ขั้นความต้องการทางกายภาพ (Physiological needs) ขึ้นความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and security needs) ขึ้นความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social belonging needs) ตามลำดับ หากความต้องการเหล่านี้ไม่ได้รับการตอบสนอง จะไม่เกิดความต้องการในขั้นที่สูงขึ้น นั่นก็คือ ขั้นความต้องการการมีส่วนร่วมในสังคม (Social belonging needs) และขั้นความต้องการ โดยบุคคลจะแสวงหาความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป สำหรับความต้องการขั้นสูงสุด คือ ความสำเร็จสูงสุด (Self-actualization needs) ยังคงเป็นแรงจูงใจอยู่เสมอแม้ว่าบุคคลจะได้รับการตอบสนองความต้องการขั้นนี้แล้วก็ตาม

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two factor theory)

Herzberg (1959 อ้างถึงใน นพวรรณ ประกายสกุล, 2556, หน้า 45) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน สรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการที่สัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในงาน ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่จูงใจให้คนรักงานเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ทำให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เพื่อจูงใจให้คนชอบและรักงานที่ปฏิบัติ เป็นตัวกระตุ้น ทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพราะเป็นปัจจัยที่สามารถตอบสนองความต้องการภายในบุคคลได้ด้วย ได้แก่

- 1.1 ความสำเร็จในการทำงาน
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ
- 1.3 ลักษณะของงานที่ทำ
- 1.4 ความรับผิดชอบ
- 1.5 ความก้าวหน้า
- 1.6 การมีโอกาสเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2. ปัจจัยสุขภาพอนามัย หรือปัจจัยคำจูน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่จะคำจูนให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานตลอดเวลา แต่ไม่เป็ลสิ่งกระตุ้นให้บุคคลหรือผู้ปฏิบัติงานกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สนองความต้องการของบุคคลในองค์กร จะเกิด ความไม่ชอบงาน เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Company policy and administration)
- 2.2 การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision-technical)
- 2.3 สภาพการทำงาน (Working condition)
- 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)
- 2.5 เงินเดือน (Salary)
- 2.6 สถานภาพ (Status)
- 2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security)
- 2.8 ชีวิตส่วนตัว (Factor in personal life)

สรุปสาระสำคัญทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg มุ่งนำเสนอปัจจัยที่เป็นสิ่งจูงใจบุคคล มีอยู่ 2 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยที่ทำให้บุคคลมีความสุข มีความพึงพอใจในงานที่ตนปฏิบัติอยู่ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แต่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ซึ่งเรียกว่า ปัจจัยสุขภาพอนามัย หรือปัจจัยคำจูน (Hygiene factors) องค์กรจึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรเกิดทั้ง 2 ปัจจัยนี้ จึงจะทำให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพ

ทฤษฎีการจูงใจของ McGregor (McGregor's theory X and theory Y)

McGregor (1960 อ้างถึงใน จีรวรรณ ศิริบุญ, 2554, หน้า 23-24) ได้เกิดแนวคิดเกี่ยวกับการควบคุมงานในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือสูงสุดและได้เขียนเกี่ยวกับพลังจูงใจในแนวความคิดด้านการควบคุมไว้ในหนังสือ The human side of enterprise โดยเปรียบเทียบการควบคุมงานแบบเก่าว่าเป็นทฤษฎีเอกซ์ (Theory X) และการควบคุมงานแบบใหม่เป็นทฤษฎีวาย (Theory Y) ทฤษฎีเอกซ์หรือทฤษฎีประเพณีนิยม (Conventional view) ได้มีผู้รู้จักและมีความหมาย

ในระบบการบริหารงานมากขึ้นในปัจจุบันเนื่องจากเป็นทฤษฎีการบริหารที่ไม่รวมความเชื่อมั่นอื่นใดที่เกี่ยวกับรายละเอียดในการวัดผลและในการจัดการเรื่องบริหารอื่นใดทั้งสิ้น นอกจากนี้ต้องการให้ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรเท่านั้น ซึ่งพอจะสรุปความเชื่อหรือลักษณะของคนตามแนวคิดของแมกเกรเกอร์ ตามทฤษฎีได้ดังนี้

1. ตามธรรมชาติของมนุษย์เป็นผู้ที่มีความเกียจคร้านเฉื่อยชาและไม่ปรารถนาที่จะทำงานหรือจะขอทำงานให้น้อยที่สุดแต่ต้องการเงินมาก ๆ และมีตำแหน่งหน้าที่การงานดี

2. โดยปกติคนชอบที่จะความสำเร็จตามที่สั่งมักจะปรับความรับผิดชอบให้พ้นตัว มีความกระตือรือร้นแต่เพียงเล็กน้อยแต่ต้องการความมั่นคงในเรื่องต่าง ๆ สูง

3. ด้วยเหตุที่คนไม่ชอบความสำเร็จจะต้องคอยบังคับคอยควบคุมสั่งการหรือข่มขู่และต้องนำวิธีการลงโทษมาใช้บังคับเพื่อให้เกิดการเกรงกลัวคนจึงจะความสำเร็จจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. โดยปกติคนจะไม่มี ความทะเยอทะยานในสิ่งใด นอกจากจะมีสิ่งอื่นมากระตุ้นหรือช่วย และปราศจากความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ต้องการให้ทุกอย่างเกิดขึ้นแล้วผ่านไปเท่านั้น

5. มนุษย์โดยปกติจะยึดตนเองเป็นจุดศูนย์กลางและจะไม่แยแสต่อระบบงานหรือองค์กรแต่อย่างใด ฉะนั้นทุกคนจะถือเอาความต้องการของตนเองเป็นหลัก

6. โดยปกติของคนจะเป็นผู้ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงทุกกรณีก่อนที่จะคล้อยตามหรือยอมรับ เพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะเป็นสิ่งที่ขัดแย้งกับทัศนคติ หรือความคิดของตนเองที่มีอยู่เดิม

7. โดยธรรมชาติของคนจะเป็นผู้ถูกหลอกลวงได้ง่าย เป็นผู้ที่ไม่ฉลาดนักพร้อมที่จะถูกปลุกปั่นให้เป็นเจ้าถ้อยหมอลความมักชอบเป็นฝ่ายค้านมากกว่าฝ่ายสนับสนุน จากลักษณะของคนในทฤษฎีเอกซ์ ที่กล่าวข้างต้น แมกเกรเกอร์ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ ความสำเร็จต้องใช้การบังคับให้กลัวมนุษย์ชอบแต่จะเอาประโยชน์ส่วนตัวเป็นที่ตั้ง

ทฤษฎีวาย (y) เป็นทฤษฎีที่ผู้บริหารจัดสมมติฐานขึ้นมาใหม่เพื่อให้บุคคลภายในองค์กรมีจุดมุ่งหมายที่สอดคล้องกันมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงนโยบายซึ่งสามารถที่จะสนับสนุนความต้องการที่ก่อให้เกิดความสำเร็จร่วมกันของสมาชิก McGregor (ได้สร้างทฤษฎีใหม่ขึ้นเรียกว่า “การบูรณาการแห่งเป้าหมาย” โดยมีความเชื่อถึงลักษณะของคนแทบจะตรงกันข้ามกับทฤษฎีเอกซ์ ดังนี้

1. ในขณะที่คนกำลังปฏิบัติงานโดยกำลังกายกำลังใจและความคิดต่าง ๆ นั้น คนงานหรือผู้ร่วมงานถือว่าเป็นของธรรมดาเช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อนงานเป็นสิ่งสนุกสนาน ดังนั้นลักษณะของคนโดยทั่วไปจึงมิใช่จะรังเกียจหรือชอบงานเสมอไปแต่งานต่าง ๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว

ต่อคนงานหรือไม่ นั่นย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุมถ้าหากงานนั้นเป็นไปในลักษณะของการบังคับ ลงโทษก็จะทำให้คนไม่ชอบทำงาน

2. การควบคุมภายนอกหรือการเอาการลงโทษมาใช้มิใช่มีวิธีการเพื่อให้เกิดผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรคนเราจะปฏิบัติงานด้วยการสั่งตัวเอง และควบคุมตัวเองตามวัตถุประสงค์ของเขาคว่าได้ตกลงไว้กับองค์กร

3. การสร้างความผูกพันต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรด้วยการให้รางวัลตามความสำเร็จแห่งผลงานของแต่ละบุคคลจะสามารถอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติหน้าที่ได้โดยตรงต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. คนเรามีใจเพียงแต่จะยอมรับผิดชอบเท่านั้นหากแต่แสวงหาความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นอีกด้วย ถ้าหากมีการจัดงานอย่างเหมาะสม

5. ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลที่มีส่วนสัมพันธ์กับความเฉลียวฉลาด ประสบการณ์และความคิดสร้างสรรค์ต่อการแก้ปัญหาองค์กร ซึ่งมีใช้การแก้ปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาเล็ก ๆ น้อย ๆ เท่านั้น แต่ยังมีใจกว้างพอที่จะให้คนอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการความสำเร็จอย่างจริงจังอีกด้วย

6. ถ้ามีความเข้าใจถึงคนโดยถูกต้องแล้วจะเห็นว่า คนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติพิเศษ คือ จะมีความคิดอื่นที่ดีมีความฉลาด มีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรได้เป็นอย่างดี

7. โดยแท้ที่จริงแล้วมนุษย์ที่อยู่แต่ละคนในองค์กร มีโอกาสแสดงความสามารถเพียงบางส่วนเท่านั้น การที่มีได้เข้าใจถึงลักษณะของคนโดยแท้จริงเป็นผลให้การใช้ทรัพยากรเกี่ยวกับมนุษย์เป็นไปไม่ได้ผลเต็มที่

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีทฤษฎีวายเป็นแนวความคิดที่คำนึงถึงจิตวิทยาของมนุษย์อย่างลึกซึ้ง และเป็นมุมมองพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กรตามสภาพความเป็นจริง การดำเนินงานในองค์กรจะสำเร็จได้โดยอาศัยความร่วมมืออย่างจริงจังและมีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล โดยให้ตั้งอยู่ในความพอใจเป็นการเน้นการพัฒนาตนเองของมนุษย์

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีของ McGregor ประกอบด้วยลักษณะการบริหารงานบุคคล โดยใช้ 2 ทฤษฎี ที่มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ทฤษฎี X (Theory X) คือ ลักษณะของบุคลากรประเภทที่มีความเกียจคร้าน ในการบริหารจึงควรใช้มาตรการบังคับ มีระเบียบกฎเกณฑ์คอยกำกับ มีการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด และมีการลงโทษเป็นหลัก ส่วนทฤษฎี Y (Theory Y) คือ ลักษณะของบุคลากรประเภทที่มีความขยัน ควรมีการกำหนดหน้าที่การทำงานที่เหมาะสม ทำทายความสามารถ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเชิงบวก และควรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรได้ผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland (Learned needs theory)

McClelland (1961 อ้างถึงใน ทิพวารินทร์ กลิ่น โขยสุคนธ์, 2552, หน้า 22-24) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคเคลแลนด์ ได้แบ่งความต้องการแรงจูงใจพื้นฐานออกเป็น 3 แบบ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีความปรารถนาอย่างรุนแรงที่จะประสบความสำเร็จและกลัวต่อความล้มเหลว ต้องการแข่งขัน และกำหนดเป้าหมายที่ยากลำบากสำหรับตนเอง มีทัศนคติชอบเสี่ยง พอใจที่จะวิเคราะห์ และประเมินปัญหา มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีการป้อนกลับในการทำงาน ตลอดจนมีความปรารถนาจะทำงานให้ดีกว่าบุคคลอื่น แสวงหาหรือพยายามรับผิดชอบค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาลงใจให้ดีที่สุด

2. ความต้องการของความผูกพัน (Need for affiliation) บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูง จะพอใจการเป็นที่รัก หลีกเลี่ยงการต่อต้านจากสมาชิก เขาจะรักษาความสัมพันธ์อันดีในสังคม พอใจในการให้ความร่วมมือมากกว่าการแย่งชิง พยายามสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่น ต้องการสร้างความเข้าใจอันดีจากสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) McClelland วิจัยพบว่า บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะต้องการความเป็นผู้นำ เป็นผู้ที่ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นเป็นกลุ่มที่แสวงหา หรือค้นหาวิธีการแก้ปัญหาให้ดีที่สุด ชอบแข่งขันเพื่อให้สถานภาพสูงขึ้นจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าทำงานให้ได้ประสิทธิภาพ

3.1 อำนาจส่วนบุคคล (Personalize power) เป็นอำนาจที่บุคคลต้องการเพราะอยากจะมีเพื่อควบคุมผู้อื่น

3.2 อำนาจทางสังคม (Socialize power) เป็นอำนาจที่บุคคลต้องการมีเพื่อทำประโยชน์ให้แก่สังคม

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของ McClelland คือ คุณลักษณะของคนที่มีความแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความต้องการ 3 ประการ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจะทำให้เข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) ความต้องการของความผูกพัน (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for power)

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

Vroom (1964 อ้างถึงใน อรรถวิฑูรย์ ชื่นจิตต์, 2557, หน้า 15-17) ทฤษฎีความคาดหวัง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความพึงพอใจในแง่ที่ว่า บุคคลจะเกิดความพึงพอใจได้ก็ต่อเมื่อเขาประเมินว่างานนั้น ๆ จะนำผลตอบแทนมาให้ซึ่งบุคคลได้มีการตัดสินใจไว้ล่วงหน้า แล้วว่าคุณค่าของสิ่งที่ได้รับ เช่น รายได้ การส่งเสริมให้ก้าวหน้า สภาพการทำงานที่ดี บุคคลจะเลือก งานที่นำผลลัพธ์

เหล่านั้นมาให้และในขั้นสุดท้าย เมื่อมีการประเมินเปรียบเทียบผลลัพธ์ต่าง ๆ แล้ว บุคคลจะรู้สึกถึงความพึงพอใจที่เกิดขึ้น

Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ที่เรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

V คือ Valance หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมาย รางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I คือ Instrumentality หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือ รางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือเป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

E คือ Expectancy หมายถึง ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์ หรือ รางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวัง ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงานเพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน โดยมีวิธีการดังนี้

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน
2. กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้ โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างรางวัลกับผลงาน
3. ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา รางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

- รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่ นอกเหนือจากการทำงาน เช่น การเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่น ๆ

- รางวัลภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของงาน ประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความท้าทาย หรือเป็นผลลัพธ์ของการทำงานที่มีคุณค่าเชิงบวกซึ่ง บุคคลได้รับโดยตรงจากผลลัพธ์ของการทำงาน ตัวอย่างเช่น ความรู้สึกของความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่มีความท้าทาย

ปัจจัยหลักทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom มี 4 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง หรือความคาดหวัง คือ ความเชื่อเกี่ยวกับความน่าจะเป็น พฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งจะก่อให้เกิดผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง
2. ความพอใจ คือ ความรุนแรงของความต้องการของพนักงานสำหรับผลลัพธ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ความพอใจอาจจะเป็นบวกหรือลบได้ ภายในสถานการณ์ของการทำงานเราอาจจะคาดหวังได้ว่าผลลัพธ์ เช่น ผลตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง
3. ผลลัพธ์ คือ ผลที่ติดตามมาของพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง และอาจจะแยกประเภทเป็นผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง และผลลัพธ์ระดับที่สองผลลัพธ์ระดับที่หนึ่งจะหมายถึงผลการปฏิบัติงานที่สืบเนื่องมาจากการใช้กำลังความพยายามของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เช่น ผลตอบแทนเพิ่มขึ้นหรือการเลื่อนตำแหน่ง
4. สื่อกลาง หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ระดับที่หนึ่ง

สรุปสาระสำคัญทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom คือ การที่บุคคลตัดสินใจจะทำสิ่งใดเป็นเพราะมีความคาดหวังถึงผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น โดยประกอบด้วยความคาดหวัง 3 ประการ ได้แก่ Expectancy เป็นความคาดหวังว่าหากพยายามเต็มที่แล้ว ผลงานจะมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ instrumentality เป็นความคาดหวังที่ว่าหากทำสิ่งหนึ่งได้สำเร็จจะได้รับรางวัลตามมา และ Valance เป็นความพึงพอใจในผลลัพธ์ของการทำงานในแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกัน ดังนั้นการจูงใจให้บุคลากร จึงทำได้โดยการใช้รางวัลหรือผลลัพธ์ มาทำให้พึงพอใจต่อเป้าหมาย ซึ่งส่งผลให้เกิดความพยายามในการทำงานนั่นเอง

ทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer's ERG theory)

Alderfer (1972 อ้างถึงใน นพวรรณ ประกายสกุล, 2556, หน้า 43-44) ได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการของ Maslow โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการทางด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะที่เป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ ประการแรก Maslow ยืนยันว่าบุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจในความต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้ง ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถจูงใจด้วยความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

สรุปสาระสำคัญของทฤษฎี ERG ของ Alderfer คือ มนุษย์มีความต้องการขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน ประกอบด้วย ความต้องการเพื่อความอยู่รอด ความต้องการการมีสัมพันธภาพ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า ซึ่งความต้องการทั้ง 3 ด้านนี้ สามารถเกิดขึ้นในเวลาเดียวกันหรือคนละเวลาก็ได้ ขึ้นอยู่กับการได้รับการตอบสนองความต้องการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด หากได้รับการตอบสนองความต้องการน้อยเท่าใด บุคคลก็จะมีความต้องการแต่ละด้านมากยิ่งขึ้น

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตามทฤษฎี ERG ของอัลเดอร์เฟอร์ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงษ์ชัย, 2553, หน้า 35) ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายในแต่ละความต้องการดังนี้

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer

1. ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs)

Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงศ์ชัย, 2553, หน้า 35) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

Luthans (1981 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 86) กล่าวว่า ความต้องการอยู่รอด (E-Existence) เป็นความต้องการทางร่างกายสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์กรก็เป็นค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดี และสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น

ทร สุทรายุทธ (2551, หน้า 303) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 223) กล่าวว่า ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ได้ (Existence Needs) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางสรีระ และความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งปรากฏในทฤษฎีของ Maslow

การดี อนันต์นาวิ (2557, หน้า 126) กล่าวว่า ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เป็นความพอใจในวัตถุ Alderfer ว่า ความหิวกระหายเป็นความต้องการทางการดำรงชีวิต (Existence) ซึ่งสามารถสนองตอบได้ด้วยอาหารและเครื่องดื่ม ในสถานการณ์จริงความต้องการทางการดำรงชีวิตทำได้โดยการจ่ายเงิน การให้ผลประโยชน์ และสิ่งแวดล้อมที่ดี

สมุทร ชำนาญ (2557, หน้า 273) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (Existence needs: E) ความคงอยู่หรือความสามารถที่จะดำรงชีพอยู่ได้ของมนุษย์ คือ การที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นทั้งทางกายและจิตใจอย่างเพียงพอที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้โดยไม่มีปัญหาอุปสรรค เช่น บุคคลต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และความต้องการปัจจัยอื่น ๆ ที่พอเหมาะกับการดำรงชีพ ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางด้านวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของ Maslow ที่เป็นความต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องตอบสนองด้วยปัจจัยที่เป็นวัตถุเช่นเดียวกับการทำงานในองค์กร คือ ความต้องการเงินเดือน ค่าจ้างที่เพียงพอ มีความปลอดภัยในการทำงาน ทำงานภายใต้กฎระบบ

ระเบียบที่มีคุณธรรม ตลอดจนการจัดให้มีระบบประกันสังคม การจัดให้มีระบบสวัสดิการ ระบบบำนาญบำนาญข้าราชการ เป็นต้น

สรุปได้ว่า ความต้องการเพื่อความอยู่รอด หมายถึง ความต้องการได้รับความเป็นธรรมในเรื่องของคุณภาพชีวิต ค่าตอบแทน การคุ้มครองดูแลสวัสดิภาพ สวัสดิการ และความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs)

Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงศ์ชัย, 2553, หน้า 35) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

Luthans (1981 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 86) กล่าวว่า ความต้องการความสัมพันธ์ (R-Relatedness) เป็นความต้องการความสัมพันธ์ที่มีต่อกันกับบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการทุกชนิดในเชิงมนุษย์สัมพันธ์

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 303) กล่าวว่า ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และสัมพันธภาพอื่น ๆ ในทางสังคม

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 223) กล่าวว่า ความต้องการติดต่อสัมพันธ์กัน (Relatedness needs) เป็นความต้องการที่ตรงกับความต้องการทางสังคมของ Maslow เป็นความต้องการที่มีความหมายในการติดต่อสัมพันธ์กันและเป็นส่วนหนึ่งในสังคม

ภารดี อนันต์นารี (2557, หน้า 126) กล่าวว่า ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs) เป็นความพอใจโดยการให้และการรับที่มีความรู้สึกพอใจเป็นสำคัญ เช่น พื่อใจในสถานภาพ เป็นสมาชิกครอบครัว เป็นผู้มีอำนาจ เป็นผู้ร่วมงาน เป็นผู้ได้บังคับบัญชา เป็นเพื่อนและเป็นศัตรู หลักการและทฤษฎี ERG ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลที่จะบอกให้ผู้อื่นรับรู้ว่าคนคิดอย่างไร รู้สึกอย่างไร ความพอใจในความต้องการดำรงชีวิต (Existence) จะต่างกับความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness) ตรงที่ความพอใจ ความสัมพันธ์นั้นแสดงถึงกระบวนการของความร่วมมือ

สมุทรา ชำนาญ (2557, หน้า 273) กล่าวว่า ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) ความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการมีเพื่อน ไม่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยว สามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มหรือทีมได้อย่างเปิดเผย และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรเป็นไปตาม

ธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม (Social animal) องค์กรจึงสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ได้โดยเริ่มตั้งแต่การจัดกระบวนการสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผย ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร ความต้องการความสัมพันธ์จึงเป็นระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการทางสังคมหรือการเป็นสมาชิกของสังคม และบางส่วนของขั้นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือตามทฤษฎีของ Maslow แต่ Alderfer เน้นการตอบสนองความต้องการด้านความสัมพันธ์ด้วยการปฏิสัมพันธ์อย่างเปิดเผย ถูกต้องและซื่อสัตย์ต่อกันและกันมากกว่าการเน้นที่ความภูมิใจในความสัมพันธ์ของสมาชิก ในองค์กรการมีโอการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เช่น การจัดตั้งเป็นชมรม สมาคมวิชาชีพและได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจัดให้มีขึ้นในองค์กร

สรุปได้ว่า ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพ หมายถึง ความต้องการมีสัมพันธ์ไมตรีที่ดีต่อกันระหว่างผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน การยอมรับนับถือ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ตลอดจนร่วมมือกันปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs)

Alderfer (1972 อ้างถึงใน ชีรดา สืบวงศ์ชัย, 2553, หน้า 35) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต ตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้า ด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมาย ให้รับผิดชอบต่องานที่กว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

Luthans (1981 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 86) กล่าวว่า ความต้องการก้าวหน้าและเติบโต (G-Growth) เป็นความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงสภาพและความเติบโตก้าวหน้าของพนักงาน ความอยากเป็นผู้ริเริ่มให้มีขอบเขตอำนาจขยายกว้างออกไป การพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถในองค์กรก็เป็นความต้องการรับผิดชอบเพิ่ม การทำกิจกรรมใหม่ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ และการมี โอกาสสัมผัสงานใหม่หลายด้านมากขึ้น

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 303) กล่าวว่า ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 223) กล่าวว่า ความต้องการการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการที่ความต้องการยอมรับนับถือ และความต้องการความสำเร็จ ตามทฤษฎีของ Maslow เป็นความต้องการเพื่อพัฒนาศักยภาพ

ภารดี อนันต์นารี (2557, หน้า 126) กล่าวว่า ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth needs) เป็นความต้องการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสิ่งแวดล้อมของตนเอง ทั้งนี้เพื่อพัฒนาความสามารถทางการสร้างสรรค์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth) นั้น ขึ้นอยู่กับความสามารถของแต่ละบุคคล

สมุทร ชำนาญ (2557, หน้า 273) กล่าวว่า ความต้องการความก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการได้ใช้ความรู้ความสามารถและทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ มีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น แนวคิดในด้านนี้ สอดคล้องกับความต้องการสำเร็จสูงสุดในชีวิตตามแนวคิดของ Maslow องค์การสามารถตอบสนองความต้องการด้านนี้ด้วยการเปิดโอกาสอย่างเท่าเทียมกันในการทำงานและโอกาสก้าวหน้าของบุคคลจัดให้มีการเลื่อนตำแหน่ง โดยใช้หลักคุณธรรม (Merit system) เป็นต้น ความต้องการด้านความก้าวหน้าตามทฤษฎีนี้ จึงสอดคล้องกับทฤษฎีของ Maslow ในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จตั้งใจปรารถนาหรือความสำเร็จสูงสุดในชีวิตกับบางส่วนของความต้องการได้รับการยกย่องนับถือในประเด็นการได้รับความสำเร็จ (Achievement) และมีโอกาสได้รับผิดชอบงาน (Responsibility)

สรุปได้ว่า ความต้องการความเจริญก้าวหน้า หมายถึง ความต้องการได้รับการยกย่อง ชมเชย การได้รับมอบหมายภารกิจที่สูงขึ้น มีการเลื่อนขั้นค่าตอบแทน เลื่อนตำแหน่ง และมีความมั่นคงในหน้าที่การงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

เบญจพร โศทรภูเวียง (2551) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 5 พบว่า 1) ข้าราชการครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 5 อยู่ในระดับมากทั้งรายรวม และรายด้าน 2) ข้าราชการครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 5 มีระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากทั้งรายรวมและรายด้าน 3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 5 โดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีทิศทางความสัมพันธ์เป็นบวก

อภิชา มิเพียร (2552) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีค่ามากเป็นอันดับแรก และเมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน มีเพียงด้านเงินเดือนที่มีความพึงพอใจในระดับปานกลาง 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ญาณิกานต์ ไผ่เจริญ (2553) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ทำอากาศยานดอนเมือง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง พิจารณาจากค่าเฉลี่ยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ความพึงพอใจในการทำงานในภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานด้านสถานภาพของวิชาชีพ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดอยู่ในระดับมาก ส่วนความพึงพอใจในการทำงานด้านนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดอยู่ในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน พนักงานฝ่ายช่างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีลักษณะประชากรศาสตร์แตกต่างกันมีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมแตกต่างกัน ส่วนเพศที่ต่างกัน มีความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมไม่แตกต่างกัน จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมทุกด้าน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานเป็นอันดับสูงสุด และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานต่ำสุด

อชชา คิสาลัง (2554) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงความสัมพันธ์ จากมาก

ไปน้อย คือด้านการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

รัตนกร ไชยมงคล (2556) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ความมีบารมี และการสร้างแรงบันดาลใจ 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้ คือ ความก้าวหน้าในงาน ความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน การยอมรับนับถือ และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สุวรรณ คำมา (2556) ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการระบುವิสัยทัศน์อย่างชัดเจนอยู่ในระดับมาก และด้าน ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) ความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 19 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ย ต่ำสุดคือ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก และ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ครูผู้สอนใน โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สมหมาย โอภาณี (2558) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จันทบุรี เขต 1 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามความคิดเห็นของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ สถานะอาชีพ ความรับผิดชอบ และความมั่นคงในงาน ส่วนค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับสุดท้ายคือ วิธีการปกครองบังคับบัญชา ความก้าวหน้าในงาน และเงินเดือน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

งานวิจัยต่างประเทศ

Felton (1995) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะผู้นำเพื่อแลกเปลี่ยนของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาและ โรงเรียนประถมศึกษาและ โรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ภาวะผู้นำ เพื่อเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู

Taff (1998) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารและความสำเร็จของสถานศึกษา โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จากครู 536 คน ใน 25 สถานศึกษา เป็นครูที่สอนเต็มเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของ รัฐอลาบามา สหรัฐอเมริกา พบว่า บทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อการประสบความสำเร็จของสถานศึกษา

Wetherell (2002) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจของครู โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่กับความพึงพอใจในงานของครู ตามรูปแบบความเป็นผู้นำของ Hersey และ Blanchard พบว่า ลักษณะความเป็นผู้นำ การบอกกล่าว มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้นในขอบเขตของงานนิเทศภายใน การให้รางวัล สภาพการบริหารงาน การสื่อสารความพึงพอใจในงาน โดยภาพรวม และการปรับเปลี่ยนตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 11-15 ปี มีแนวโน้มที่จะทำให้ความพึงพอใจในงานของครูสูงขึ้น ในด้านค่าตอบแทน การสนับสนุน การสื่อสาร และการเปลี่ยนตัวเอง อาจารย์ใหญ่ที่มีประสบการณ์ใน

การปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน 10 ปีขึ้นไป มีแนวโน้มที่จะทำให้ระดับความพึงพอใจในงานของครูลดลงในด้านสภาพการบริหาร การสื่อสาร และความพึงพอใจในงานโดยรวม

Marilyn (2003) ได้วิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำ ระดับของการมีอำนาจ และความพึงพอใจในการทำงานของครู จากโรงเรียนคาทอลิก ในระดับประถมศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับระดับการมีอำนาจของครู 2 ด้าน คือ การให้ความมั่นคง และการให้ความก้าวหน้าทางวิชาชีพ และยังพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครู

Martino (2003) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำ ระดับของการมีอำนาจ และความพึงพอใจในการทำงานของครู จากโรงเรียนเทศบาล ในระดับประถมศึกษา พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างลักษณะความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการทำงานของครู และยังพบด้วยว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างระดับการมีอำนาจของครู 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพล ด้านการมีอำนาจปกครอง และด้านการมีประสิทธิภาพในตนเอง กับความพึงพอใจในการทำงานของครู

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารจัดการองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่สามารถพัฒนาบุคลากรให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ เมื่อบุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแล้ว จะส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 84 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้า ได้แก่ บุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 70 คน โดยใช้วิธีกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2557, หน้า 83) ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามสถานศึกษา กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำแนกตามสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ที่	สถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวราราม รวมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ	56	48
2	ศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทย บริเวณชายแดนสระแก้ว	28	22
	รวม	84	70

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามบุคลากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ประกอบด้วย 2 ตอน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สร้างขึ้นตามแบบวัดเจตคติของลิเคิร์ต (Likert's scale) 5 ระดับ (สมุทพร ชำนาญ, 2557, หน้า 130-131) จำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
 2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
 3. ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา
 4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
- โดยมีค่าน้ำหนักของคะแนน ดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
 - 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
 - 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
 - 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
 - 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 สอบถามระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สร้างขึ้นตามแบบวัดเจตคติของลิเคิร์ต (Likert's scale) 5 ระดับ (สมุทพร ชำนาญ, 2557, หน้า 130-131) จำนวน 15 ข้อ ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด
2. ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ
3. ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยมีค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้
- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีรายละเอียดดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย
2. กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยและขอบข่ายในการสร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และครอบคลุมเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง

3. สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน

4. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อตรวจสอบและพิจารณาแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และนำไปหาคุณภาพโดยการหาความเที่ยงตรง (Validity) ค่าอำนาจจำแนก (Discriminant) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยดำเนินการดังนี้

4.1 การหาความเที่ยงตรง (Validity) การหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยดำเนินการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น นำเสนอต่อประธานและกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจแก้ไขความถูกต้อง นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความถูกต้องของเนื้อหา ภาษาและโครงสร้าง ราชานามผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

4.1.1 ดร. สถาพร พุทธิพิศกุล อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

4.1.2 นายสุรศักดิ์ เพิ่มผล ผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม
วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

4.1.3 นางสาวไพจิตร คงแก้ว รองผู้อำนวยการศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ
เกษตรกรรม วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ

นำแบบประเมินจากผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน มาหาค่าความสอดคล้องระหว่าง
แบบสอบถามกับจุดมุ่งหมาย (Index of item objective congruence: IOC) (สมุทพร ชำนาญ, 2557,
หน้า 134-138) โดยมีเกณฑ์การแปลความหมาย คือ 1 = สอดคล้อง 0 = ไม่สอดคล้อง, ไม่แน่ใจ และ
-1 = ไม่สอดคล้อง และวิเคราะห์ผลค่า IOC พบว่า แบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะนำไปเก็บข้อมูลทั้ง
2 ตอน ได้ค่า IOC = 1.00 จากนั้นนำแบบสอบถามมาปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ
และนำเสนอต่อที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาก่อนนำไปทดลองใช้ต่อไป

4.2 การหาค่าอำนาจจำแนก (Discriminant) ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว
ไปทดลองใช้กับบุคลากรศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสุรินทร์ ซึ่งเป็น
สถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ
การศึกษาตามอัธยาศัยที่มีคุณสมบัติคล้ายกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 30 คน จากนั้น
นำผลการทดลองมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยคำนวณค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
(Pearson) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ค่า
อำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .45 ถึง .76 และแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากร ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .32 ถึง .71

4.3 การหาความเชื่อมั่น (Reliability) วิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น โดยคำนวณค่า
สัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach (อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2557, หน้า 148-150) ได้ค่า
ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งฉบับเท่ากับ
.94 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเท่ากับ .89

5. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้ว เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์
เพื่อตรวจสอบก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริงกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสระแก้ว และถึงผู้บริหารศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามไปยังบุคลากรศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสระแก้วทางไปรษณีย์ จำนวน 48 ฉบับ และแจกแบบสอบถามให้กับบุคลากรศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ด้วยตนเอง จำนวน 22 ฉบับ
3. ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามคืนศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพราษฎรไทยบริเวณชายแดนสระแก้ว ทางไปรษณีย์ จำนวน 48 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืนจากศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรม วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ ด้วยตนเอง จำนวน 22 ฉบับ รวมทั้งสิ้นได้รับแบบสอบถามคืน จำนวน 70 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. ลงรหัสแบบสอบถาม ให้ค่าน้ำหนักคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนด บันทึกข้อมูลลงคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
4. การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายแบบ Mid point Average (พงศ์เทพ จิระโร, 2559, หน้า 15) เพื่อใช้ในการแปลความหมายของคะแนนแบบสอบถามทั้ง 2 ตอน ดังนี้
 - 1.00-1.49 หมายถึง ผลการประเมินระดับน้อยที่สุด
 - 1.50-2.49 หมายถึง ผลการประเมินระดับน้อย
 - 2.50-3.49 หมายถึง ผลการประเมินระดับปานกลาง
 - 3.50-4.49 หมายถึง ผลการประเมินระดับมาก
 - 4.50-5.00 หมายถึง ผลการประเมินระดับมากที่สุด

5. การแปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้เกณฑ์ของ Runyon (1996, p. 238) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1.00 ถึง -.50 หรือ .50 ถึง 1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- .49 ถึง -.30 หรือ .30 ถึง .49 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- .29 ถึง -.10 หรือ .10 ถึง .29 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย

1. ใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) เพื่อหาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2. ใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

\bar{X} แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

p แทน ความน่าจะเป็น

x แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวม

x_1 แทน ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

x_2 แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

x_3 แทน ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

x_4 แทน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

y แทน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยรวม

y_1 แทน ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด

y_2 แทน ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ

y_3 แทน ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

* แทน การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และการศึกษาตามอัธยาศัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 3-7

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	$n = 70$		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	SD		
1.	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	3.95	0.62	มาก	1
2.	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.88	0.67	มาก	4
3.	ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา	3.90	0.62	มาก	3
4.	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.93	0.73	มาก	2
	รวม	3.92	0.58	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ตามอรรถาธิบาย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารมีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน	3.88	0.87	มาก	6
2.	ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ในเป้าหมายขององค์กร	4.00	0.74	มาก	2
3.	ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการ ดำเนินงานเพื่อนำพองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้	3.94	0.75	มาก	5
4.	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	3.98	0.89	มาก	3
5.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี ในทุกสถานการณ์	3.97	0.76	มาก	4
6.	ผู้บริหารสามารถระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภายในองค์กร	3.77	0.80	มาก	7
7.	ผู้บริหารมีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ ส่วนรวม	4.11	0.71	มาก	1
รวม		3.95	0.62	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์

ส่วนรวม ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้	4.00	0.79	มาก	2
2.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	3.77	0.87	มาก	6
3.	ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก	3.80	0.92	มาก	5
4.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่บุคลากรรับผิดชอบ	3.88	0.77	มาก	3
5.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่พัฒนาบุคลากร และเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้	4.01	0.80	มาก	1
6.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	3.85	0.70	มาก	4
รวม		3.88	0.67	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่

ที่พัฒนาบุคลากรและเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่บุคลากรรับผิดชอบ ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น และให้การยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากรที่คิดต่าง	3.78	0.81	มาก	6
2.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.88	0.71	มาก	5
3.	ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถของบุคลากร	3.91	0.77	มาก	4
4.	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนเกิดผลสำเร็จ	3.94	0.67	มาก	2
5.	ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน	3.92	0.78	มาก	3
6.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	3.95	0.75	มาก	1
รวม		3.90	0.62	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันหาแนวทาง

ในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนเกิดผลสำเร็จ และผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและให้การยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากรที่คิดต่าง

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญ เข้าใจ และยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน	3.94	0.77	มาก	3
2.	ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญกับองค์กร	3.97	0.83	มาก	2
3.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.90	0.87	มาก	4
4.	ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ความสามารถ และความถนัด	3.88	0.80	มาก	5
5.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัด และความต้องการของบุคลากร	3.98	0.85	มาก	1
รวม		3.93	.73	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนา

ตนเองตามความถนัดและความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญกับองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญ เข้าใจ และยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัด

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยใช้สถิติการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังตารางที่ 8-11

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน

ข้อ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร	$n = 70$		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	SD		
1.	ความต้องการเพื่อความอยู่รอด	3.56	0.78	มาก	3
2.	ความต้องการมีสัมพันธภาพ	3.83	0.69	มาก	1
3.	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	3.68	0.75	มาก	2
	รวม	3.69	0.65	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด

ข้อ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.50	0.97	มาก	4
2.	ท่านได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาตามความเหมาะสม	3.50	0.88	มาก	3
3.	ท่านได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล และมีการสนับสนุนให้ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี	3.42	1.11	ปานกลาง	5
4.	ท่านได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรม	3.61	0.93	มาก	2
5.	ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ	3.80	0.87	มาก	1
รวม		3.56	0.78	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ บุคลากรได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาตามความเหมาะสม ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและมีการสนับสนุนให้ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ

ข้อ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	ท่านได้รับมิตรจิตที่ดีจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน	3.85	0.80	มาก	2
2.	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยการมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่าน ปฏิบัติเสมอ	3.81	0.85	มาก	4
3.	ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจาก เพื่อนร่วมงาน	3.88	0.79	มาก	1
4.	ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ ความสามารถของท่าน	3.82	0.72	มาก	3
5.	ท่านได้รับคำปรึกษา แนะนำแนวทาง การปฏิบัติงานจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน	3.78	0.86	มาก	5
รวม		3.83	0.69	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน บุคลากรได้รับ มิตรจิตที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับ คำปรึกษาแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า

ข้อ	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า	<i>n</i> = 70		ระดับ	อันดับ
		\bar{X}	<i>SD</i>		
1.	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีโอกาสได้รับความก้าวหน้า ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต	3.57	1.01	มาก	4
2.	ท่านมีโอกาสในการ โยกย้ายงาน หรือเลื่อน ตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถของท่าน	3.42	1.12	ปานกลาง	5
3.	ท่านมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีกับ การปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	3.81	0.80	มาก	2
4.	ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ตนเอง	3.85	0.82	มาก	1
5.	ท่านได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้เข้าร่วม ประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ	3.72	0.89	มาก	3
รวม		3.68	0.75	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีกับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีโอกาสในการโยกย้ายงานหรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้วิจัยวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร สถานศึกษา (x)	ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร (y) (n = 70)							
	y ₁		y ₂		y ₃		y	
	r	p	r	p	r	p	r	p
x ₁	.25*	.03	.35*	.00	.38*	.00	.37*	.00
x ₂	.26*	.02	.30*	.01	.26*	.02	.31*	.00
x ₃	.25*	.03	.43*	.00	.35*	.00	.39*	.00
x ₄	.26*	.02	.29*	.01	.34*	.00	.33*	.00
x	.29*	.01	.39*	.00	.38*	.00	.39*	.00

*p < .05

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จากค่าที่สูงสุดได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วย บุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 70 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นการสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล แบบสอบถามดังกล่าวมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .43 - .79 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ระดับ .94

ตอนที่ 2 เป็นการสอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ตามทฤษฎี ERG ของ Alderfer ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการเพื่อการคงอยู่ 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ และ 3) ความต้องการความก้าวหน้า แบบสอบถามดังกล่าวมีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .37 - .75 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับที่ระดับ .89 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้วิจัยสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีอิทธิพล

อย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ตามลำดับ ช้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

1.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่พัฒนามูลนิธิ และเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้ ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ และผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่บุคลากรรับผิดชอบ ตามลำดับ ช้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร

1.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนเกิดผลสำเร็จ และผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ช้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและให้การยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากรที่คิดต่าง

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความต้องการของบุคลากร ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคลทำให้รู้สึก

มีคุณค่าและมีความสำคัญกับองค์กร ผู้บริหารให้ความสำคัญ เข้าใจ และยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ความสามารถและความถนัด

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด

2.1 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ บุคลากรได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม บุคลากรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาตามความเหมาะสม ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาลและมีการสนับสนุนให้ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี

2.2 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน บุคลากรได้รับไมตรีจิตที่ดีจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของบุคลากร ตามลำดับ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรได้รับคำปรึกษาแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

2.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีกับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม อบรม

สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บุคลากรมีโอกาสในการโยกย้ายงาน หรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จากค่าที่สูงที่สุดได้ดังนี้ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้าน การสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับ

อภิปรายผล

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ผู้วิจัยมีสาระที่น่าสนใจนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล พัฒนาตนเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ รวมทั้งสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด ได้มีการจัดประชุมเพื่อมอบหมายนโยบายในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง ทำให้ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถชี้้นำให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร และพร้อมที่จะดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร เน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และมีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลัก สอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1993 อ้างถึงใน อรรถวิท ชื่นจิตต์, 2557, หน้า 20-24) ได้เสนอว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน

และผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบ พฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สินีนาฏ โพธิ์จิณญาโน (2556, หน้า 106) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านการมีอิทธิพลอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 92) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ที่พบจากการวิจัยในแต่ละด้าน มีประเด็นที่นำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีความเสถียรเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น และสามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับในเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร สอดคล้องกับ Bass and Avolio (1994, p. 2) ที่กล่าวว่า ผู้นำควรมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ช่วยความสนใจของผู้ร่วมงาน ให้มองเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานหรือวิสัยทัศน์ของงานและขององค์กร พัฒนาศักยภาพและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่สูงขึ้น และช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง และเพิ่มการทำงานเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ (2554, หน้า 96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หรือการสร้างบาริ ปรากฏผลอยู่ในระดับมาก และยังคงคล้องกับงานวิจัยของ สินีนาฏ โพธิ์จิณญาโน (2554, หน้า 85) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่าย โรงเรียนที่ 22 สำนักงาน เขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม ความคิดเห็นของครูในเครือข่าย โรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร ด้านการมี อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหาร มีความมุ่งมั่นตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาบุคลากร กระตุ้นให้บุคลากร เห็นคุณค่าของตนเอง และสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กรได้ สอดคล้องกับ Kouzes and Posner (1995, p. 10) ซึ่งกล่าวว่า ผู้นำที่ท้าทาย ในปัจจุบันต้องให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the heart) การที่ผู้นำ ให้การสนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน แสดงความยินดีและสร้างความประทับใจ ความภาคภูมิใจในสมาชิกทีมงานรวมทั้งสร้างแรงจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่กว่า และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 62) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติ แห่งหนึ่ง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม อยู่ในระดับมาก และยังคงคล้องกับงานวิจัยของ กอบศักดิ์ มูลมัย (2554, หน้า 94) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอน ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันคิด หาแนวทาง และวิธีการใหม่ ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ โดยที่ผู้บริหารคอยสร้างความมั่นใจ และพร้อมที่จะให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ สอดคล้องกับ Bass and Avolio (1990, p. 19) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นเขาว์ปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้น ให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบการคิด การเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่าง

สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ คารณิ คองกระพันธ์ (2558, หน้า 52) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธิดา สมแสง (2554, หน้า 62) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติ แห่งหนึ่ง ด้านการกระตุ้นปัญญา พบว่า หัวหน้างานมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ใน ระดับมาก

1.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็น เพราะผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัดและความต้องการ ให้การดูแล เอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล เห็นความสำคัญ เข้าใจ และยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากร แต่ละคน ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญกับองค์กร สอดคล้องกับ Bass (1985, p. 82) กล่าวว่า ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาดตอบสนองความต้องการของ ลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานให้ความสนใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหา ปฏิบัติตนต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกันเป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและ ส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศ ของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วัฒนชัย เนสะและ (2555, หน้า 110) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากร โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดสตูล พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล บุคลากรมีทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ ปิงวงศ์ (2556, หน้า 67) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจในการดำเนินงาน ส่งเสริมสนับสนุน และมอบหมายภารกิจที่ท้าทายความสามารถของบุคลากร ผู้บริหารมีสัมพันธไมตรีที่ดีต่อกัน มีการสร้างบรรยากาศในการทำงาน ตลอดจนบุคลากรเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการดำเนินงาน มีความเข้าใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน พร้อมทั้งจะร่วมมือกันปฏิบัติงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ธีรดา สืบวงษ์ชัย, 2553, หน้า 35) ได้ศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลังและความต้องการหลาย ๆ อย่าง อาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ คือ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกาย เพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้ และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของ Maslow ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานที่กว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้นอันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวรรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี (2555, หน้า 69) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ ประจำปีการศึกษา 2555 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าทุกด้านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ จูดิพร เสริมสัย (2558, หน้า 89) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานของครูที่มีต่อการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนดาราสมุทร อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนดาราสมุทร อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรได้รับการสนับสนุน วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม และได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาตาม ความเหมาะสม สอดคล้องกับ Luthans (1981 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 86) ที่กล่าวว่า ความต้องการอยู่รอด (E-Existence) เป็นความต้องการทางร่างกายสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น อาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น หรือในองค์กรก็เป็นค่าจ้าง โบนัส ผลประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงานที่ดี และสัญญาว่าจ้าง เป็นต้น และสอดคล้องกับ สมุทฺร ชำนาญ (2557, หน้า 273) กล่าวว่า ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (Existence needs: E) ความคงอยู่หรือความสามารถที่จะดำรงชีพอยู่ได้ของมนุษย์ คือ การที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นทั้งทางกายและจิตใจอย่างเพียงพอที่จะดำรงชีวิตอยู่ได้ โดยไม่มีปัญหาอุปสรรค เช่น บุคคลต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค และ ความต้องการปัจจัยอื่น ๆ ที่พอเหมาะกับการดำรงชีพ ซึ่งเป็นความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัย ทางด้านวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของ Maslow ที่เป็นความต้องการ ทางร่างกายกับความ ต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องตอบสนองด้วยปัจจัยที่เป็นวัตถุ เช่นเดียวกับการทำงานในองค์กร คือ ความต้องการเงินเดือน ค่าจ้างที่เพียงพอ มีความปลอดภัย ในการทำงาน ทำงานภายใต้กฎระบบระเบียบที่มีคุณธรรม ตลอดจนการจัดให้มีระบบประกันสังคม การจัดให้มีระบบสวัสดิการ ระบบบำเหน็จบำนาญข้าราชการ เป็นต้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของ นภาพร อยู่ถาวร (2558, หน้า 37) ได้ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร กรณีศึกษา: บุคลากรองค์การส่งเสริมวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และกีฬา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ โดยรวมและรายชื่อยังอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะบุคลากรได้รับความร่วมมือ ได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ และไม่ตรีจิตที่ดี ในการปฏิบัติงานจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับ Alderfer (1972 อ้างถึงใน อัจฉริยา ยินดีสุข, 2551, หน้า 8) ได้กล่าวว่า ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น เป็นความต้องการ มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน บุคคลรอบข้าง เพื่อหวังให้สังคมยอมรับในตัวของเขา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปวรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี (2555, หน้า 69) ได้ศึกษาความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ ประจำปีการศึกษา 2555 พบว่า บุคลากรวิทยาลัย ราชพฤกษ์ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญสุดา แก้วกระจ่าง (2554, หน้า 84) ได้ศึกษา ความพึงพอใจในการบริหารงานพัสดุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพัสดุของข้าราชการ

องค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารงานพัสดุ ซึ่งเป็นข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และมีหนึ่งข้อที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ทางด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง บุคลากรมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีกับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และบุคลากรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อูมาพร เปรมานุพันธ์ (2554, หน้า 63) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมเทคโนโลยีบริหารธุรกิจ จังหวัดชลบุรี พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมเทคโนโลยีบริหารธุรกิจ จังหวัดชลบุรี ด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริพร เมฆสุวรรณ (2558, หน้า 57) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนปทุมคงคา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความก้าวหน้า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อภินุช แก้วทอง (2556, หน้า 67) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ ด้านโอกาสก้าวหน้าในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ โดยเรียงตามค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก ซึ่งแสดงผ่านพฤติกรรมทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล จึงส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากตามไปด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัชชา คีสาลัง (2554, หน้า 117) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน

สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยเรียงความสัมพันธ์จากมากไปน้อย คือ ด้านการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจด้านการสร้างและการถ่ายทอด วิทยทัศน์ ด้านการคาดหวังต่อผลงานสูง ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สมหมาย โอภาณี (2558, หน้า 78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธันตกร ไชยมงคล (2556, หน้า 78) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

เพื่อให้การบริหารงานสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรรับฟังข้อมูลปัญหา ข้อคิดเห็นจากบุคลากรทั้งสองฝ่ายเมื่อเกิดความขัดแย้ง และสร้างเหตุการณ์ให้มีโอกาสพูดคุยปรับความเข้าใจกัน หรือให้มีการเจรจาต่อรอง ตกลงกัน โดยการพบกันครึ่งทาง และสร้างบรรยากาศให้เกิดความรู้สึกเป็นกันเองและฉันท์มิตร เพื่อให้ได้ข้อยุติของปัญหาความขัดแย้ง และระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรให้มากยิ่งขึ้น โดยการให้ความเอาใจใส่ดูแลความเป็นอยู่และทุกข์สุขในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรทุกคนอย่างทั่วถึง

3. ด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคน ได้แสดงความคิดเห็นในการดำเนินงาน และพร้อมรับฟัง และยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากรที่คิดต่าง

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละ บุคคลตามความรู้ความสามารถ ความสนใจ และความถนัด เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็ม ศักยภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงาน

5. ด้านความต้องการเพื่อความอยู่รอด ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร ได้รับสวัสดิการ ด้านการรักษาพยาบาลที่เหมาะสม และจัดให้มีการตรวจสุขภาพประจำปีสำหรับบุคลากรทุกคน

6. ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ ผู้บริหารควรให้คำปรึกษา แนะนำแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรด้วยความมั่นใจ ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง ชัดเจน และส่งเสริมให้บุคลากร ทุกคนช่วยเหลือกันเกื้อกูลกัน

7. ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารควรส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้มี โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งงานที่สูงขึ้นตามความรู้ความสามารถของบุคลากร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนา อาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2. ควรศึกษาปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. เอกสารประกอบการอบรม.
- กรรณิการ์ ปิงวงศ์. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนคร แหลมลบัง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- การกำหนดอำนาจและหน้าที่ของสถานศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2551, 25 มีนาคม). *ราชกิจจานุเบกษา*. เล่มที่ 125 ตอนพิเศษ 60 ง.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญตา เกื้อกุลรัฐ. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา ขนาดกลาง อำเภอโพธาราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ขวัญฤทัย นาคดี. (2557). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทาง การศึกษา สังกัดอาชีวศึกษา จังหวัดนครราชสีมา*. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล อีสาน.
- จิระพงศ์ เรืองกุน. (2556). *การเปลี่ยนแปลงองค์การ: แนวคิด กระบวนการ และบทบาทของ นักบริหารทรัพยากรมนุษย์*. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 5(1), 194-203.
- จิรวรรณ ศิริบุญ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: วี.พี.รินทร์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ญาติกานต์ ไผ่เจริญ. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บังคับบัญชากับความพึงพอใจในการทำงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการฝ่ายช่าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 4(1), 45-57.
- จิตพร เสริมสัย. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกับการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนคาราสุมุทธ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ดารณี คงกระพันธ์. (2558). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2. *วารสารการศึกษาและการพัฒนาสังคม*, 11(1), 47-57.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ=Leadership forexcellent quality management. กรุงเทพฯ: ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ทิพวารินทร์ กลิ่นโชยสุคนธ์.(2552). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทบริหารสินทรัพย์ไทย. การศึกษาเฉพาะบุคคลบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธีรดา สืบวงษ์ชัย. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- ฉันทกร ไชยมงคล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นภาพร อยู่ถาวร. (2558). ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ภูมิศึกษา: บุคลากรองค์การส่งเสริมวัฒนธรรม การท่องเที่ยว และกีฬา ในกรุงเทพมหานคร. การศึกษาอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.

- นฤมล โยคานุกูล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. สารนิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- นุช สัทธาจักรมงคล และอรุณพล ธรรมไพบุลย์. (2559). ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์สู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน Transformational leadership in globalization towards sustainable development. *วารสารธุรกิจปริทัศน์*, 3(1), 167-182.
- นพวรรณ ประกายสกุล. (2556). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- บัญญัติ กิมศรี. (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอท่าใหม่ จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 17*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญสุดา แก้วกระจาย. (2554). *ความพึงพอใจในการบริหารงานพัสดุที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพัสดุของข้าราชการบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- บุษบาวรรณ วุฒิสักดิ์. (2558). *การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา*. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 26(1), 196-209.
- เบญจพร โคตรภูเวียง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ปวรัตน์ เลิศสุวรรณเสรี. (2555). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรวิทยาลัยราชพฤกษ์ ประจำปีการศึกษา 2555*. นนทบุรี: วิทยาลัยราชพฤกษ์.
- ประนอม แมนมาศวิท. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์. (2553). *การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่าง นักรุกกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในอาชีพระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษาบริษัท ยูนิซีตี้มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ปอแก้ว จันทคุณ. (2551). *การเปรียบเทียบลักษณะแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และพฤติกรรมผู้นำระหว่างทีมที่มีระดับประสิทธิผลของทีมแตกต่างกัน: กรณีศึกษาบริษัท ซีโนมอเตอร์แมน แฟคทอรี (ประเทศไทย) จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2559). *หลักการวิจัยทางการศึกษา Principles of educational research (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. ม.ป.ท.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2557). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 5)*. ชลบุรี: มนตรี.
- รัตนารรรณ เวศนานนท์. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปกับความพึงพอใจในงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และการไม่ลาออกจากงานของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)*. การศึกษาเฉพาะบุคคลบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ธรรรงค์ คงทวี. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศูรินทร์ เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- วราภรณ์ ช่างอยู่. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วัฒนชัย เนสะและ. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามทัศนะของบุคลากรโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามจังหวัดสตูล*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษาอิสลาม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้งเขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริชัย มาประเสริฐ. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัท กฤตพรพรรณ จำกัด. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการองค์การ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตชลบุรี.
- ศรिता เจริญรบ. (2554). ภาวะผู้นำของผู้บริหารรุ่นใหม่กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทเหล็กสยาม ยามาโตะ จำกัด. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ศุณย์ศึกและพัฒนาอาชีพเกษตรกรรมวัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร อันเนื่องมาจากพระราชดำริ. (2558). รายงานการปฏิบัติงานประจำปี 2558. ชลบุรี: ศฝก.วัดญาณสังวรารามวรมหาวิหาร.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎี และปฏิบัติ. ระบุของ: พี.เอส.การพิมพ์.
- สมุทร ชำนาญ. (2557). การวิจัยทางการบริหารการศึกษา. ระบุของ: พี. อาร์. การพิมพ์.
- สินีนานู โปธิชญญาโน. (2554). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการพัฒนาความรู้ของครู ในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิริพร เมฆสุวรรณ. (2558). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนปทุมคงคา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุธิดา สมแสง. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานบริษัทจัดหางานข้ามชาติแห่งหนึ่ง. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุวรรณ คำมา. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดเลย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย. (2559). *ร่วมเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเกษตรทฤษฎีใหม่เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.
- สมหมาย โอภาสี. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). *บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม*, 7(1), 1-7.
- อภิขยา มีเพียร. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2*. *วารสารมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 32(3), 83-89.
- แอนนา รัตน์ภักดี. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- อภิณูช แก้วทอง. (2556). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โรงเรียนอนุบาลสังขละบุรี อำเภอสังขละบุรี จังหวัดกาญจนบุรี*. สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- อุมาพร เปรมาณูพันธ์. (2554). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมเทคโนโลยีบริหารธุรกิจ จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรรถวิท ชื่นจิตต์. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทเอกชนรุ่นเจนเนอเรชั่นวายในเขตกรุงเทพมหานคร*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อัจฉรียา ยินดีสุข. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของอาสาสมัครสาธารณสุข (อสม.) ในพื้นที่ตำบลบ้านสวน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- อชยา คีสาลัง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดเทศบาลเมืองนครพนม. *วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม*, 1(2), 114-115.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership & performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformational leadership*. California: Sage Publications.
- Davis, K., & Newstrom, W. J. (2005). *Human behavior (Commonwealth of The Northern Mariana Island)*. New York: McGraw-Hill.
- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Department of Philosophy Science, University of Mississippi.
- Luthans, F. (2002). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Marilyn, D. K. (2003). *Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in selected Catholic elementary Schools*. Doctoral dissertation, Institute of Core Studies and School of Education, Faculty of Education, St. John's University.
- Martino, A. M. (2003). *Leadership style, teacher empowerment, and job satisfaction in public elementary Schools*. Doctoral dissertation, Institute of Core Studies and School of Education, Faculty of Education, St. John's University.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1995). *The leadership challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Runyon, R. P. (1996). *Fundamental of behavioral statistic*. New York: McGraw-Hill.
- Sullivan, E. C. (1994). A case study of the principaship, the school work culture, and the human resources management development system in a medium-sized Florida School District. *Dissertation Abstracts International*, 36(12), 1163-A.
- Taff, B. C. (1998). Teacher perceptions of role behavior and school effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 58(7), 2486-A.
- Wetherell, K. M. (2002). *Principal leadership style and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Education Leadership, Management and Policy Department, Seton Hall University.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘.๘/ ว.๑๐๓๒

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
เรียน

ส่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย

๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางภัทราภรณ์ ชิดทอง รหัส ๕๘๕๒๐๖๓๑

งานนิพนธ์ เรื่อง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘.๘/ ว.๑๐๓๓

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางภัทราภรณ์ ชิตทอง รหัส ๕๘๕๒๐๖๓๑

งานนิพนธ์ เรื่อง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ
ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑

(สำเนา)

ที่ ศธ ๖๒๑๘.๘/ ๖.๑๐๓๔

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี ๒๐๑๓๑

๕ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นำมติระดับบัณฑิตศึกษา
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางภัศราภรณ์ ชิดทอง รหัส ๕๕๕๒๐๖๓๑

งานนิพนธ์ เรื่อง: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ
ในเขตภาคตะวันออก สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

โดยมี ดร.สมุท ขำนาญ เป็น ประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร ๐-๓๘๑๐-๒๐๕๒

โทรสาร ๐-๓๘๓๔-๕๘๑

ภาคผนวก ข

- แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
- ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งฉบับ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ

ตอนที่ 2 สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 อันดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการ พนักงานราชการ ลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานจ้างเหมาบริการ ของกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

3. ขอความกรุณาท่านได้ตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ และตรงตามสภาพความเป็นจริง คำตอบของท่านจะใช้ในการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามชุดนี้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์

นางภัศราภรณ์ ชิตทอง

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนา
อาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัย

คำชี้แจง เป็นแบบสอบถามที่ถามถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ว่าแสดงภาวะผู้นำต่อไปนี้ มากน้อยเพียงใด ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางสติปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็น
ปัจเจกบุคคล โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการปฏิบัติตนของผู้บริหาร
สถานศึกษาของท่านมากที่สุด และกำหนดค่าระดับภาวะผู้นำดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

ด้านที่	รายการพิจารณา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
	1.1 ผู้บริหารมีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน					
	1.2 ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้บุคลากรเกิดการยอมรับ ในเป้าหมายขององค์กร					
	1.3 ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้					
	1.4 ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร					

ด้านที่	รายการพิจารณา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
	1.5 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดีในทุกสถานการณ์					
	1.6 ผู้บริหารสามารถระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร					
	1.7 ผู้บริหารมีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม					
2	การสร้างแรงบันดาลใจ					
	2.1 ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้					
	2.2 ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร					
	2.3 ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก					
	2.4 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่าและความสำคัญของงานที่บุคลากรรับผิดชอบ					
	2.5 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่พัฒนาบุคลากร และเชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนาตนเองได้					
	2.6 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง					
3	การกระตุ้นทางสติปัญญา					
	3.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและให้การยอมรับในความคิดเห็นของบุคลากรที่คิดต่าง					
	3.2 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
	3.3 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ทำทายความสามารถของบุคลากร					
	3.4 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนเกิดผลสำเร็จ					

ด้านที่	รายการพิจารณา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
	3.5 ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำแก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน					
	3.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันหาแนวทางในการแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
	4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ เข้าใจ และยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากรแต่ละคน					
	4.2 ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญกับองค์กร					
	4.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
	4.4 ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากรแต่ละคนตามความรู้ความสามารถ และความถนัด					
	4.5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองตามความถนัด และความต้องการของบุคลากร					

ตอนที่ 2 สอบถามความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

คำชี้แจง เป็นแบบสอบถามที่ถามถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรว่ามีความพึงพอใจต่อไปนี้น้อยเพียงใด ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ และ 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยให้ทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด และกำหนดค่าระดับความพึงพอใจ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก
- 3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย
- 1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด

ด้านที่	รายการพิจารณา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
1	ความต้องการเพื่อความอยู่รอด					
	1.1 รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสมกับงานที่ท่านรับผิดชอบ					
	1.2 ท่านได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นเมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาตามความเหมาะสม					
	1.3 ท่านได้รับสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล และมีการสนับสนุนให้ได้รับการตรวจสุขภาพประจำปี					
	1.4 ท่านได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรม					
	1.5 ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็นและเอื้อต่อการปฏิบัติงานที่ท่านรับผิดชอบ					

ด้านที่	รายการพิจารณา	ระดับภาวะผู้นำ				
		5	4	3	2	1
2	ความต้องการมีสัมพันธภาพ					
	2.1 ท่านได้รับไมตรีจิตที่ดีจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน					
	2.2 ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร โดยการมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติเสมอ					
	2.3 ท่านได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน					
	2.4 ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับในความรู้ความสามารถของท่าน					
	2.5 ท่านได้รับคำปรึกษา แนะนำแนวทางการปฏิบัติงานจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน					
3	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า					
	3.1 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีโอกาสดำเนินการก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต					
	3.2 ท่านมีโอกาสในการโยกย้ายงาน หรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ความสามารถของท่าน					
	3.3 ท่านมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่มีกับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่					
	3.4 ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง					
	3.5 ท่านได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้เข้าร่วมประชุมอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ					

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียง
สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.1 ผู้บริหารมีเป้าหมายในการบริหารงาน ที่ชัดเจน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.2 ผู้บริหารสามารถชี้แนะให้บุคลากร เกิดการยอมรับในเป้าหมายขององค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.3 ผู้บริหารเน้นให้บุคลากรมีส่วนร่วม ในการดำเนินงาน เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ เป้าหมายที่วางไว้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.4 ผู้บริหารประพฤติดนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่บุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.5 ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของ ตนเองได้ดีในทุกสถานการณ์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.6 ผู้บริหารสามารถระงับข้อพิพาทต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.7 ผู้บริหารมีความเสียสละเห็นแก่ ประโยชน์ส่วนรวม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.1 ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าบุคลากร สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กรได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	2.2 ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ ในการปฏิบัติงานแก่บุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.3 ผู้บริหารสามารถจูงใจให้บุคลากร ปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ของ องค์กรเป็นหลัก	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.5 ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ อย่างแน่วแน่ที่พัฒนาบุคลากร และ เชื่อว่าบุคลากรทุกคนสามารถพัฒนา ตนเองได้	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.4 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเห็นคุณค่า และความสำคัญของงานที่บุคลากร รับผิดชอบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.6 ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่าบุคลากร สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจาก การปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	การกระตุ้นทางสติปัญญา	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.1 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดง ความคิดเห็น และให้การยอมรับ ในความคิดเห็นของบุคลากรที่คิดต่าง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.2 ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.3 ผู้บริหารมอบหมายงานที่ท้าทาย ความสามารถของบุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.4 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่บุคลากรว่า จะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จนเกิดผลสำเร็จ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	3.5 ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำ แก่บุคลากรเมื่อเกิดปัญหาและอุปสรรค ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.6 ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกัน หาแนวทางในการแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	4.1 ผู้บริหารให้ความสำคัญ เข้าใจ และ ยอมรับถึงความแตกต่างของบุคลากร แต่ละคน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	4.2 ผู้บริหารดูแลเอาใจใส่บุคลากร เป็นรายบุคคล ทำให้รู้สึกมีคุณค่า และ มีความสำคัญกับองค์กร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	4.3 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มศักยภาพ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	4.4 ผู้บริหารมอบหมายงานให้บุคลากร แต่ละคนตามความรู้ ความสามารถ และความถนัด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	4.5 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร ได้พัฒนาตนเอง ตามความถนัด และ ความต้องการของบุคลากร	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องและความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจ
ในการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มศูนย์ฝึกและพัฒนาอาชีพ ในเขตภาคตะวันออกเฉียงใต้ สังกัดสำนักงาน
ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ
บุคลากร

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1	ความต้องการเพื่อความอยู่รอด	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.1 รายได้ที่ท่านได้รับในปัจจุบันเหมาะสม กับงานที่ท่านรับผิดชอบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.2 ท่านได้รับค่าตอบแทน เมื่อมีการปฏิบัติงานล่วงเวลาตาม ความเหมาะสม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.3 ท่านได้รับสวัสดิการด้านการรักษา พยาบาล และมีการสนับสนุนให้ได้รับ การตรวจสุขภาพประจำปี	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.4 ท่านได้รับการปฏิบัติจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ด้วยความเสมอภาค และเป็นธรรม	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	1.5 ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุ อุปกรณ์ ที่จำเป็น และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ที่ท่านรับผิดชอบ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
2	ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.1 ท่านได้รับมิตรจิตที่ดีจากผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.2 ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหาร ในการมอบหมายงานพิเศษอื่น ๆ ให้ท่านปฏิบัติ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ด้าน ที่	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	ผลการประเมิน ของผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	แปล ความหมาย
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
	2.3 ท่านได้รับความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.4 ผู้บริหาร และเพื่อนร่วมงานยอมรับ ในความรู้ความสามารถของท่าน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	2.5 ท่านได้รับคำปรึกษา แนะนำแนวทาง การปฏิบัติงานจากผู้บริหาร และ เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
3	ความต้องการความเจริญก้าวหน้า	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.1 งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีโอกาสดำเนิน ความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่สูงกว่า ในอนาคต	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.2 ท่านมีโอกาสในการโยกย้ายงาน หรือเลื่อนตำแหน่งงานตามความรู้ ความสามารถของท่าน	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.3 ท่านมีโอกาสได้ใช้ความสามารถที่ท่าน มีอยู่กับการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.4 ท่านมีโอกาสเรียนรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง	1	1	1	1.00	สอดคล้อง
	3.5 ท่านได้รับการส่งเสริม สนับสนุน ให้เข้าร่วมประชุม อบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรือศึกษาต่อ	1	1	1	1.00	สอดคล้อง

ตารางที่ 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทั้งฉบับ

ข้อ (ตอนที่ 1)	ค่าอำนาจจำแนก (r)	ข้อ (ตอนที่ 2)	ค่าอำนาจจำแนก (r)
1.	.61	1.	.47
2.	.57	2.	.65
3.	.55	3.	.67
4.	.57	4.	.64
5.	.61	5.	.57
6.	.45	6.	.61
7.	.72	7.	.64
8.	.58	8.	.38
9.	.76	9.	.66
10.	.72	10.	.71
11.	.51	11.	.32
12.	.48	12.	.42
13.	.56	13.	.41
14.	.63	14.	.33
15.	.64	15.	.69
16.	.54		
17.	.63		
18.	.49		
19.	.55		
20.	.72		
21.	.55		
22.	.62		
23.	.75		
24.	.64		

ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .95