

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

บงกชรัตน์ เจริญทวี

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

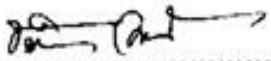
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา


กันยายน 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

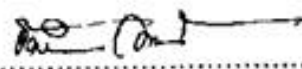
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ บงกชรัตน์ เจริญทวี ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

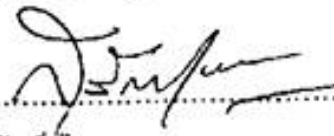
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สมุทร ชำนาญ)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ 1 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีจาก ดร.ธนวิน ทองแหง ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ดร.สมุทรา ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม และดร.สุรัตน์ ไชยชมภู กรรมการสอบงานนิพนธ์ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้แนวทางการค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ จึงขอขอบพระคุณไว้อย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านดังปรากฏชื่อในงานนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความกรุณาและความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการสถานศึกษา คณะครู โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ที่ได้อนุเคราะห์และให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี และขอขอบคุณทุกท่านที่มีส่วนช่วยในการทำงานวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ข้าพเจ้าขอมอบเป็นเครื่องบูชาและอุทิศแด่พระคุณของบิดา มารดา บุรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ทั้งในอดีตและปัจจุบันที่มีส่วนในการสร้างพื้นฐานการศึกษาที่ดีแก่ข้าพเจ้า จนทำให้ข้าพเจ้าประสบความสำเร็จทั้งทางด้านการศึกษาและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

บงกชรัตน์ เจริญทวี

58950126: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์ระหว่าง/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ แรงจูงใจ/ ผู้บริหารสถานศึกษา/  
โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

บงกชรัตน์ เจริญทวี: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ  
พิเศษตราด (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
WITH MOTIVATION IN THE PERFORMANCE OF TEACHERS IN THE SPECIAL  
ECONOMIC ZONE TRAT) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ธนวิน ทองแพง, กศ.ด.,  
สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 119 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
ปีการศึกษา 2559 จำนวน 154 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม  
มาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 30 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อ  
ระหว่าง .39-.89 ค่าความเชื่อมั่น .97 และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 27 ข้อ  
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ระหว่าง .27-.85 ค่าความเชื่อมั่น .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่  
ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson  
product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนา  
เศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58950126: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIPS/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ MOTIVATION/  
SCHOOL LEADERSHIP/ SCHOOL IN THE SPECIAL ECONOMIC ZONE

TRAT

BONGKODRAT CHAROENTAWEE: THE RELATIONSHIP BETWEEN  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH MOTIVATION IN THE PERFORMANCE OF  
TEACHERS IN THE SPECIAL ECONOMIC ZONE TRAT. ADVISORY COMMITTEE:  
THANAWIN THONGPANG, Ed.D., SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 119 P. 2017.

The purpose of this research was to study the relationship between transformational leadership and performance motivation of teachers in Trat Special Economic Zone. The sample used in this research was 154 school teachers teaching in the 2016 academic year. The was drawn stratified and simple random sampling from the size of school. The research instrument was a five-rating-scale questionnaire. The item-discrimination power was between .39-.89 and reliability value was at .96. The statistics used for analyzing data were percentage, Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (*SD*) and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The findings of the research were as follows:

1. The instructional leadership of school administrators in Trat Special Economic Zone in overall was at a high level.
2. The performance motivation of teachers in Trat Special Economic Zone overall and each aspect were at a high level.
3. The relationship between transformational leadership and performance motivation of teachers in Trat Special Economic Zone was a positive correlation at a very high level with the .01 level of statistically significance.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ซ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	3
คำถามการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตและประชากร.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	8
สภาพทั่วไป และขอบเขตของ โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด	8
แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	16
แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ.....	35
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	65
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	65
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	66
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	69

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	69
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	70
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	73
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	83
สรุป.....	83
อภิปรายผล.....	85
ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	103
ภาคผนวก ก.....	104
ภาคผนวก ข.....	108
ภาคผนวก ค.....	116
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	119

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ทฤษฎีปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจของ Herzberg.....	35
2	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด.....	65
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้าน.....	73
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการใช้สิทธิพลเชิงอุดมการณ์ .....	74
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการสร้างแรงคลใจ .....	75
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	76
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน.....	77
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้าน.....	78
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล.....	79
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการความรัก และความผูกพัน.....	80
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการอำนาจ.....	81



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนา เศรษฐกิจพิเศษตราด โดยภาพรวม ( $n = 154$ ) .....	82
13	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	117
14	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด.....	118

## สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Northouse.....	19
3	กระบวนการจูงใจ (Motivation process).....	41
4	ปิรามิดแสดงลำดับขั้นความต้องการ.....	45
5	ระดับความต้องการตามแนวคิดของ Maslow.....	47
6	ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg.....	54

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญ

ในยุคการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน โดยมีเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบกับมีการระบบสื่อสารที่ทันสมัยในรูปแบบต่าง ๆ เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกส่วนของสังคมโลก ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจสังคมการเมืองวัฒนธรรมค่านิยมและอื่น ๆ ทำให้ประเทศไทยต้องสร้างความแข็งแกร่งของระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ภายในประเทศให้สามารถพึ่งตนเองให้มากขึ้น ผลของการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างต่อเนื่องดังกล่าวทุกสิ่งทุกอย่างจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม โดยเฉพาะด้านการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545-2559 ในช่วงระยะเวลา 15 ปี ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเพื่อให้คนไทยมีความสุขพึ่งตนเองได้ และก้าวทันโลกโดยบูรณาการคุณภาพชีวิตในทุก ๆ ด้าน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ แนวนโยบาย มาตรการ และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมไทย มุ่งพัฒนาคนอย่างรอบด้าน และสมดุล ให้มีโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ ปลูกฝังเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ พัฒนาคณะด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพึ่งพาตนเอง และเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน สร้างสังคม คุณธรรม และการเรียนรู้ ส่งเสริมงานวิจัย การเรียนรู้ พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม ส่งเสริม และสร้างสรรคทุนสังคม พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดระบบทรัพยากรและการลงทุนทางสังคม โดยยังคงรักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทย สามารถเลือกใช้ความรู้และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสมมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีมีความยืดหยุ่น พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริต การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและตลอดเวลาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้ มีความสามารถและคุณธรรมในการดำเนินการจึงจะทำให้ห้วงการประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 42)

ภาวะผู้นำมีความเหมาะสมกับยุคการเปลี่ยนแปลง เช่น ยุคปัจจุบัน มีแนวคิดทฤษฎี ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership theory) ซึ่งเป็นแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ (Paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างกำลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral agents) และมีการกระตุ้นตามให้มีความเป็นผู้นำด้วยผู้นำ หรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพองค์การจะมีข้อจำกัดต่าง ๆ เพียงใดก็ตาม (ชลธิชา อนันต์นาวี, 2554, หน้า 3) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมุ่งเปลี่ยนสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้นับตามได้ตระหนักถึงโอกาส และปัญหา ในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมแรงจูงใจ เป็นผู้มีคุณธรรม กระตุ้นให้ผู้นับตามมีความเป็นผู้นำก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์การ ตระหนักในการกิจวิสัยทัศน์ ของทีม (อินทุอร โควังชัย, 2554, หน้า 2)

แรงจูงใจจึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งผู้บริหารจะต้องหาวิธีการและเทคนิคที่จะให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับองค์การอย่างเต็มที่โดยเฉพาะกับผู้บริหารสมัยใหม่ที่ต้องเป็นผู้จัดการและผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในโลกปัจจุบันและอนาคต (ฉวีภูษพันธ์ เขจรนันท์, 2551, หน้า 78) ผู้บริหารจะต้องให้ความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นในความรู้สึกนึกคิดของผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ถาวรไม่ว่าจะเป็นความสนใจ ความต้องการ หรือเจตคติต่องาน ล้วนก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานทุกฝ่าย เพราะนอกจากจะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคคลแล้ว ยังจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 136) การสร้างแรงจูงใจโดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรรักงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคลากรในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล 2) ความต้องการความรักและความผูกพัน 3) ความต้องการอำนาจ (McClelland, 1961, pp. 100-101)

โรงเรียนในพื้นที่พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตราด มีโรงเรียนทั้งหมด 12 โรงเรียน เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 11 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนอนุบาลวัดคลองใหญ่ 2) โรงเรียนวัดห้วยโสม 3) โรงเรียนบ้านโฆดทราย

4) โรงเรียนบ้านคลองจาก 5) โรงเรียนบ้านคลองมะขาม 6) โรงเรียนบ้านคลองมะนาว 7) โรงเรียนบ้านตาคี 8) โรงเรียนบ้านเนินตาล 9) โรงเรียนบ้านไม้รูด 10) โรงเรียนบ้านหนองม่วง 11) โรงเรียนบ้านหาดเล็ก และ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 จำนวน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม มีโรงเรียนประสบปัญหาในเรื่องบุคลากรขาดการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน บุคลากรขาดการเรียนรู้ บุคลากรระดับผู้บริหารยังแสดงศักยภาพด้านการบริหารไม่เต็มที่ บุคลากรขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน บุคลากรไม่เพียงพอ บุคลากรใช้เทคโนโลยีไม่คุ้มค่า และบุคลากรมีคุณวุฒิไม่ตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ (แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา เขต 2557-2560, หน้า 14) มีโรงเรียนประสบปัญหาในเรื่องของการย้ายของข้าราชการครูอยู่สม่ำเสมอ ทำให้เกิดการสับเปลี่ยนครูบ่อยครั้ง เป็นสาเหตุทำให้เกิดการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมตามโครงการต่าง ๆ ไม่มีความต่อเนื่อง มีนักเรียนไม่ได้รับความรู้เท่าที่ควร ทำให้ขาดความตั้งใจในการทำงาน และการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างการเรียนการสอนหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ปฏิเสธที่จะริเริ่มงานใด ๆ (โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม, 2558)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทำให้การบริหารงานโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษามีประสิทธิผลต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

### คำถามวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด อยู่ในระดับใด

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด อยู่ในระดับใด

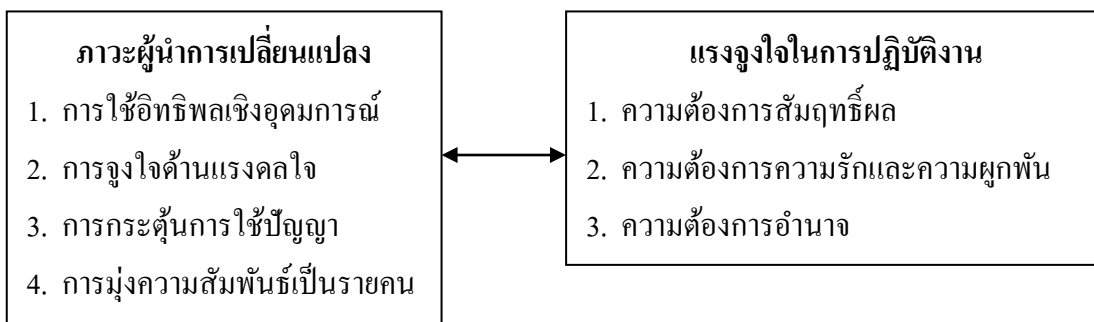
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

### สมมติฐานการวิจัย

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีความสัมพันธ์กันในทางบวก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยนำ Bass's theory of transformational leadership ของ Bass (1990 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 169-171) ซึ่งกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงคลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูได้ใช้ตามแนวคิด McClelland's Achievement Motivation Theory ของ McClelland (1997) 3 ลักษณะ 1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล 2) ความต้องการความรักและความผูกพัน 3) ความต้องการอำนาจ โดยศึกษาความสัมพันธ์จากแนวคิดดังกล่าว ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดการวิจัยได้ดังนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถนำผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ไปใช้เป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาระบบงานบริหารของผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษ
2. ใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโดยการบริหารในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตและประชากร

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยได้นำ Bass's theory of transformational leadership ของ Bass (1990 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 169-171) ซึ่งกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงคลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้ใช้ตามแนวคิด McClelland's achievement motivation theory ของ McClelland (1997) 3 ลักษณะ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการความรักและความผูกพัน และ ความต้องการอำนาจ

#### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 254 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครูโรงเรียนในพื้นที่ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ปีการศึกษา 2559 ได้มาโดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608 อ้างถึงใน พงศ์เทพ จิระโร, หน้า 12) ได้กลุ่มตัวอย่าง 154 คน โดยสุ่มแบบ แบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์

### ขอบเขตด้านตัวแปร

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้
  - 1.1 ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์
  - 1.2 ด้านการสร้างแรงคลใจ
  - 1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
  - 1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ได้ใช้ตาม ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้
  - 2.1 ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล
  - 2.2 ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน
  - 2.3 ด้านความต้องการอำนาจ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงาน โดยการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ เป้าหมาย ทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงาน โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน โดยผู้นำและผู้ตาม ต่างยกระดับคุณธรรมซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านพฤติกรรม เฉพาะใน 4 องค์ประกอบ คือ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ การเป็นผู้กระตุ้น ให้ใช้สติปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

1.1 การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หมายถึง การปฏิบัติของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ด้วยการแสดงตนเป็นพวก ด้วยการเลียนแบบหรือเอาอย่าง การยอมรับในเป้าหมายของภารกิจผู้นำ โดยเสนหานี้จะได้รับการยอมรับการยกย่องมีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมาย ที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม



1.2 การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ หมายถึง การกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนัก และเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อว่าจะสามารถปฏิบัติงาน จนบรรลุเป้าหมายได้

1.3 การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ความคิด โดยผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุน ให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนเองของผู้นำ และขององค์กร นอกจากนี้ ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

1.4 การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การปฏิบัติต่อผู้ตาม เป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการ ของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย นั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาส ที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

2. แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า สิ่งจูงใจ เหตุการณ์หรือสิ่งที่มีมากระตุ้นครุผู้ปฏิบัติงาน ในโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีแนวทาง เพื่อสนองความต้องการ ความปรารถนา และบรรลุถึงเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ความต้องการ ของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท

2.1 ความต้องการสัมฤทธิ์ผล คือ ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

2.2 ความต้องการความรักและความผูกพัน คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับ ของผู้อื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบหรือรักใคร่ชอบพอของคนอื่น จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้ บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

2.3 ความต้องการมีอำนาจ คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่า คนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ หากว่า ทำอะไรได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูงจะพยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ

3. เขตเศรษฐกิจพิเศษ หมายถึง อำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่พัฒนา เขตเศรษฐกิจพิเศษตราด

5. ครู หมายถึง ครูผู้ปฏิบัติงาน โรงเรียนในพื้นที่พัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษตราด

## บทที่ 2

### เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. สภาพทั่วไป และขอบเขตของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด
2. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิด ทฤษฎีแรงจูงใจ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สภาพทั่วไป และขอบเขตของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

##### ความเป็นมาของเขตเศรษฐกิจพิเศษ

การพัฒนาประเทศโดยการส่งเสริมให้มีการค้าและการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ช่วยให้เศรษฐกิจของประเทศมีการขยายตัว แนวทางการพัฒนาพื้นที่ในลักษณะของ “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” (Special economic zone) แนวทางการพัฒนาที่มีการศึกษาและกล่าวถึงกันมานานในประเทศไทย

คำว่า “เขตเศรษฐกิจพิเศษ” เป็นที่รู้จักของคนไทยมานานพอสมควรแต่ถามว่าลักษณะใดจึงเรียกว่าเขตเศรษฐกิจพิเศษ จะได้รับคำตอบที่หลากหลายและแตกต่างกันออกไป สิ่งที่เรียกว่าพิเศษในที่นี้ หมายถึง การได้รับสิทธิพิเศษในด้านต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการลงทุน ไม่ว่าจะเป็นสิทธิพิเศษทางภาษีอากร และการส่งเสริมการลงทุน ความพร้อมของปัจจัยการผลิต การอำนวยความสะดวกในการดำเนินธุรกรรมและบริการพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบขนส่ง ไฟฟ้า ประปา ฯลฯ และจะมีคำเรียกเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป เช่น เขตเศรษฐกิจพิเศษ (Special economic zone) เขตอุตสาหกรรมเพื่อการส่งออก (Export processing zone) คลังสินค้าทัณฑ์บน (Bonded warehouse) และเขตเศรษฐกิจพิเศษชายแดน (Special border economic zone) ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับว่าจะให้ความสำคัญกับการประกอบกิจกรรมประเภทใด หรือคำใดจะเป็นที่ดึงดูดนักลงทุนมากที่สุด (ดำรง แสงทวีเลิศ และนันทิกา ทังสุพานิช, 2545, หน้า 42)

##### แนวคิดและวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ

แนวความคิดเกี่ยวกับเขตเศรษฐกิจพิเศษนี้มีวัตถุประสงค์หลักในการกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่ต่าง ๆ เพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนากระจุกตัวเฉพาะในเมืองใหญ่ โดยใช้กิจกรรมทางเศรษฐกิจ

ที่หลากหลายเป็นตัวนำในการพัฒนาซึ่งนอกจากจะช่วยกระจายการพัฒนาไปสู่พื้นที่เฉพาะที่ได้รับการจัดตั้งเป็นเขตเศรษฐกิจพิเศษอันเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตจิงประชาชนในพื้นที่เฉพาะและพื้นที่ใกล้เคียงโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและศักยภาพในการแข่งขันของประเทศในเวทีการค้าโลกอีกด้วย (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2548)

เขตเศรษฐกิจพิเศษ หมายถึง พื้นที่แห่งหนึ่งแห่งใดที่ได้รับการกำหนดและพัฒนาขึ้นมาภายใต้กฎหมายและการบริหารจัดการในลักษณะเฉพาะ ซึ่งภายในเขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวนั้น จะมีการปรับปรุงลักษณะทางกายภาพของสิ่งสาธารณูปโภค เพื่อให้เกิดความพร้อมที่จะรองรับการลงทุนจากต่างประเทศ เช่น การให้สิทธิประโยชน์ทางภาษี การอำนวยความสะดวกในการดำเนินกิจการและบริการขั้นพื้นฐานต่าง ๆ ตั้งแต่ระบบขนส่ง ระบบไฟฟ้า ระบบประปา นอกจากนี้ ยังจัดให้มีกิจการสนับสนุนและกิจการต่อเนื่อง ได้แก่ การจัดให้มีระบบสาธารณสุขปโภคและสาธารณูปการ การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สุขอนามัย และพัฒนาคุณภาพชีวิตชุมชน เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาพื้นที่เขตเศรษฐกิจพิเศษดังกล่าวนี้ ถือเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมท้องถิ่นนั้นให้มีความเจริญมากยิ่งขึ้น (รายงานของคณะกรรมการสิทธิมนุษยชนและอุตสาหกรรม วุฒิสภา, 2551)

วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นการสร้างแรงจูงใจให้มีการลงทุนภายในประเทศ โดยมีรูปแบบการบริหารและให้สิทธิพิเศษแก่ผู้ลงทุนในเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยมีกฎเกณฑ์แตกต่างไปจากกฎเกณฑ์ที่บังคับใช้ปกติ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ด้วยการพัฒนาพื้นที่ให้เป็นประตูการค้าในฐานการผลิต และระบายสินค้าของนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ โดยอาศัยวัตถุประสงค์และแรงงานจากพื้นที่โดยรอบทั้งภายในและประเทศเพื่อนบ้าน ผ่อนคลายกฎระเบียบที่กีดขวางทางการค้า การลงทุนระหว่างประเทศ และปรับปรุงกฎหมายนโยบายสนับสนุนการลงทุนในประเทศ ทั้งด้านสิทธิประโยชน์ จัดตั้งศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ (One stop service) การผ่อนปรนใช้แรงงานต่างด้าว และการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ ส่งเสริมชุมชนในฐานรากให้มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น จากการเพิ่มปริมาณการค้าการลงทุน การผลิต โดยเฉพาะการเชื่อมโยงอุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อมเข้าสู่ตลาดระดับภาคและระดับประเทศ นำไปสู่การจ้างงาน ลดปัญหาการว่างงานเพิ่มรายได้และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภคต่าง ๆ จะช่วยให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิต สภาพแวดล้อมชุมชนดีขึ้น (สิริวิภา สิทธิชัย, 2551, หน้า 6)

### การดำเนินการของภาครัฐ

“เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” และการจัดตั้ง “สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ” เป็นเรื่องที่สำคัญที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) เห็นความสำคัญและได้ริเริ่มมาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 โดยทาง สศช. มีประสบการณ์เชิงพื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออก และการฟื้นฟูพื้นที่เศรษฐกิจจากมหาอุทกภัยที่จำเป็นที่จะต้องกำหนดเขตการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์ครบถ้วนภายในตัวเอง อันเป็นภารกิจที่ สศช. ดำเนินการและขับเคลื่อนภายใต้ นโยบายของฝ่ายบริหาร

เมื่อมีการเข้าควบคุมอำนาจการปกครองประเทศโดยคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) ได้มีคำสั่งคณะรักษาความสงบแห่งชาติที่ 72/2557 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ลงวันที่ 19 มิถุนายน พุทธศักราช 2557 เพื่อส่งเสริมการค้าและการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ โดยใช้ประโยชน์จากความเชื่อมโยงด้านคมนาคมขนส่งของภูมิภาคอาเซียน และข้อตกลงการค้าเสรีภายใต้กรอบอาเซียน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ หัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ทำหน้าที่เป็นประธานกรรมการ และมีกรรมการที่มีภารกิจในการทำหน้าที่ส่งเสริมการค้าและการลงทุนของประเทศ ตามนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ ได้ให้ความเห็นชอบพื้นที่ที่มีศักยภาพเหมาะสมในการจัดตั้ง เป็นเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษระยะแรกของไทยใน 5 พื้นที่ชายแดน เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ในปี พ.ศ. 2558 ได้อย่างสมบูรณ์ ได้แก่

1. ด้านศุลกากรแม่สอด จังหวัดตาก ติดกับประเทศพม่า ซึ่งมีมูลค่าการค้า 46,309 ล้านบาท
2. ด้านศุลกากรอรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว ติดกับประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการค้า 59,652 ล้านบาท
3. ด้านศุลกากรอำเภอคลองใหญ่ จังหวัดตราด ติดกับประเทศกัมพูชา มีมูลค่าการค้า 26,826 ล้านบาท
4. ด้านศุลกากรมุกดาหาร ติดกับประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว (สปป.ลาว) มีมูลค่าการค้า 30,442 ล้านบาท และ
5. ด้านศุลกากรสะเดา และด่านปาดังเบซาร์ จังหวัดสงขลา ติดกับประเทศมาเลเซีย โดยด่านสะเดา มีมูลค่าการค้า 330,023 ล้านบาท และปาดังเบซาร์ มีมูลค่าการค้า 163,300 ล้านบาท (ไทยรัฐออนไลน์, 2557)

โดยเน้นการตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มการสร้างงานและสร้างความเป็นอยู่ที่ดี

ให้ประชาชน แก้ปัญหาแรงงานต่างด้าวลักลอบเข้ามายังพื้นที่ตอนใน ปัญหาการลักลอบนำเข้าสินค้าเกษตรผิดกฎหมายจากประเทศเพื่อนบ้าน และปัญหาความแออัดบริเวณด้านชายแดน โดยให้ คสช. ทำการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ 5 พื้นที่ (ตุลาคม พ.ศ. 2557-ธันวาคม พ.ศ. 2558) ในลักษณะก่อนและหลัง ในประเด็นเรื่อง ความก้าวหน้าการปฏิบัติงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ผลกระทบทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และความมั่นคง ความพึงพอใจของภาคส่วนต่าง ๆ ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อการปฏิบัติเป็นไปอย่างถูกต้องมีประสิทธิภาพ และก่อประโยชน์ส่วนรวมของประเทศ ทั้งนี้ เพื่อใช้ประกอบการพัฒนาและจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษในระยะต่อไปให้มีประสิทธิภาพ

#### **การจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ตั้งอยู่ที่เลขที่ 356 หมู่ที่ 2 ถนนสุขุมวิท ตำบลวังกระแจะ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด มีเขตพื้นที่การศึกษาเพียงแห่งเดียว เป็นจังหวัดชายแดนสุดฝั่งทะเลตะวันออก มีลักษณะคล้ายหัวช้าง อาณาเขตด้านชายแดนติดกับประเทศกัมพูชา ทิ้งทางบกและทางทะเล ยาว 330 กิโลเมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร ตามเส้นทางสายบางนา-ตราด เป็นระยะทาง 315 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 2,506 ตารางกิโลเมตร

#### **วิสัยทัศน์**

บริหารจัดการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน

#### **พันธกิจ**

1. ส่งเสริม สนับสนุนการขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุม ทัวถึง
2. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งสู่มาตรฐานสากล
3. พัฒนาระบบการบริหารจัดการโดยการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน
4. ส่งเสริม สนับสนุนการปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และดำรงชีวิตตาม

หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

#### **เป้าประสงค์**

1. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุมทัวถึง
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา
4. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา มีจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม

และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## กลยุทธ์

### กลยุทธ์ที่ 1 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมทั่วถึง

#### กลยุทธ์ย่อยที่ 1.1 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง

1.1.1 ส่งเสริมการศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย “เส้นทางสู่ฝัน” ร้อยละ 75

1.1.2 เพิ่มโอกาสและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาครบทุกคน

#### กลยุทธ์ย่อยที่ 1.2 สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง

1.2.1 พัฒนาและส่งเสริมระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ร้อยละ 98

1.2.2 ป้องกัน เฝ้าระวังและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษา ร้อยละ 98

1.2.3 ส่งเสริมความประพฤตินักเรียน นักศึกษา ร้อยละ 95

1.2.4 พัฒนางานชมรม To be number one ในสถานศึกษาจังหวัดตราด ร้อยละ 95

1.2.5 ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ร้อยละ 100

1.2.6 ส่งเสริมการให้ทุนการศึกษา ร้อยละ 90

1.2.7 สนับสนุนการจัดการศึกษา โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเรียนฟรี 15 ปี

อย่างมีคุณภาพ และการจัดหาแท็บเล็ต ร้อยละ 100

1.2.8 สนับสนุนการจัดการศึกษาโดยครอบครัว ร้อยละ 100

### กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษา

#### กลยุทธ์ย่อยที่ 2.1 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

2.1.1 พัฒนา “โรงเรียนแกนนำการคิด” ของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ตามจุดเน้นคุณภาพผู้เรียนของการปฏิรูปการศึกษา ร้อยละ 100

2.1.2 ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนด้านทักษะการคิดตามจุดเน้นคุณภาพผู้เรียนของการปฏิรูปการศึกษา ร้อยละ 100

2.1.3 ปฏิบัติธรรมเนียมเฉลิมพระเกียรติเพื่อพัฒนาบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดและผู้บริหารสถานศึกษา ร้อยละ 100

2.1.4 ศึกษาดูงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ร้อยละ 100

2.1.5 การสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 100

2.1.6 การคัดเลือกครูอัตราจ้าง พนักงานราชการ หรือครูอัตราจ้างชั่วคราว เพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู ตำแหน่งครูผู้ช่วย กรณีมีความจำเป็นหรือมีเหตุพิเศษ ร้อยละ 100

- 2.1.7 ยกย่องเชิดชูเกียรติและประกาศเกียรติคุณข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ร้อยละ 100
- 2.1.8 อบรมข้าราชการครูบรรจุใหม่ตำแหน่งครูผู้ช่วย ร้อยละ 100
- 2.1.9 สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน/ ค่าจ้าง ร้อยละ 100
- 2.1.10 การสรรหาเพื่อจ้างเป็นลูกจ้างชั่วคราวเพื่อปฏิบัติงานธุรการโรงเรียนตามโครงการคืนครูให้นักเรียน ร้อยละ 100
- 2.1.11 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา ร้อยละ 100
- 2.1.12 การพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้มีการเลื่อนวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและวิทยฐานะเชี่ยวชาญ ร้อยละ 100
- 2.1.13 การประเมินผู้ขอมี/ เลื่อนวิทยฐานะข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (ด้านที่ 1 ด้านที่ 2 และด้านที่ 3) ร้อยละ 100
- 2.1.14 การนิเทศติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัดการสถานศึกษา ร้อยละ 100
- กลยุทธ์ย่อยที่ 2.2 พัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้
- 2.2.1 พัฒนารูปแบบและกระบวนการ การเรียนรู้ด้านการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนภาษาไทย ที่สอดคล้องกับการพัฒนาการทางสมองแบบ BBL (Brain Based Learning) ร้อยละ 100
- 2.2.2 สร้างความเข้มแข็งการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในสถานศึกษา ร้อยละ 85
- 2.2.3 ขับเคลื่อนการใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ร้อยละ 100
- 2.2.4 วิจัยการใช้และพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ร้อยละ 100
- 2.2.5 สาระการงานอาชีพและเทคโนโลยี การจัดการศึกษาเพื่อการมีงานทำ
- 2.2.6 การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ร้อยละ 100
- 2.2.7 การพัฒนาการสอนเรื่องการค้าปลีกและครอบครัว ร้อยละ 85
- 2.2.8 การพัฒนาสื่อและการสอนด้านการออกแบบและกระบวนการเทคโนโลยีที่ยั่งยืน ร้อยละ 85

2.2.9 การพัฒนาการสอนเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ร้อยละ 85

2.2.10 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปศึกษา  
ร้อยละ 95

2.2.11 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้  
ภาษาต่างประเทศ ร้อยละ 100

กลยุทธ์ย่อยที่ 2.3 ยกระดับคุณภาพผู้เรียน

2.3.1 พัฒนาการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้  
กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย ร้อยละ 100

2.3.2 พัฒนาครูผู้สอนและนักเรียนให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดสร้าง  
เครื่องบินบินนาน บินไกล และเครื่องบินบังคับ ร้อยละ 100

2.3.3 ศิลปหัตถกรรมนักเรียน ร้อยละ 80

2.3.4 การสร้างเครื่องมือวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้  
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ผู้การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ร้อยละ 80

2.3.5 พัฒนาเครือข่ายการวัดและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาตราด ร้อยละ 90

2.3.6 การพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน  
กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ ร้อยละ 100

2.3.7 พัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ในโปรแกรมคอมพิวเตอร์ Window 7  
และ office 2010 ร้อยละ 100

2.3.8 พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา  
5 กลุ่มสาระวิชาหลัก ร้อยละ 4 ต่อปี

2.3.9 การพัฒนาการเรียนการสอนเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้  
กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ร้อยละ 4 ต่อปี

**กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน**

กลยุทธ์ย่อยที่ 3.1 ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ

3.1.1 ส่งเสริมระบบการบริหารงบประมาณสถานศึกษาในสังกัด ร้อยละ 100

3.1.2 ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด ร้อยละ 100

3.1.3 ประชุมผู้อำนวยการและบุคลากรในสำนักงาน 60 ครั้ง ต่อปี



- 3.1.4 พัฒนาระบบบริหารตามเกณฑ์มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีความสำเร็จของการประเมินตนเองตามเกณฑ์ ระดับ 5
- 3.1.5 สร้างความเข้มแข็งในศูนย์เครือข่ายสถานศึกษา ร้อยละ 100
- 3.1.6 ผลิตและเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ร้อยละ 30
- 3.1.7 แผนปฏิบัติการขับเคลื่อนนโยบาย ร้อยละ 100 ของเจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วม ในการวางแผนและมีระดับความสำเร็จ อยู่ในระดับ 5
- 3.1.8 รายงานผลการขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีระดับความสำเร็จของการดำเนินการ อยู่ในระดับ 5
- 3.1.9 การพัฒนารูปแบบการจัดการความรู้ที่เหมาะสมสำหรับศูนย์เครือข่าย สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ร้อยละ 100
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.2 ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ
- 3.2.1 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ICT สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราดเพื่อการบริหารจัดการ ร้อยละ 100
- 3.2.2 พัฒนาศักยภาพการรายงานข้อมูลผ่านเว็บไซต์ ร้อยละ 100
- กลยุทธ์ย่อยที่ 3.3 สร้างเสริมการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา
- 3.3.1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ร้อยละ 90
- 3.3.2 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของ ก.ต.ป.น. ร้อยละ 85
- กลยุทธ์ที่ 4 ปลุกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และวิถีชีวิตตามหลักของ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**
- กลยุทธ์ย่อยที่ 4.1 ปลุกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย
- 4.1.1 พัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยใช้เครือข่ายส่งเสริมประสิทธิภาพ การจัดการศึกษา ร้อยละ 100
- 4.1.2 จัดงานชุมนุมลูกเสือ-เนตรนารี ร้อยละ 100
- 4.1.3 ส่งเสริมการจัดกิจกรรมลูกเสือ-เนตรนารี ร้อยละ 100
- 4.1.4 จัดการแข่งขันกีฬานักเรียน ร้อยละ 100
- 4.1.5 โครงการคุณธรรม จริยธรรม ร้อยละ 100
- 4.1.6 ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นพลเมือง ร้อยละ 100
- 4.1.7 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ประชาคมอาเซียนสู่ผู้นำมืออาชีพ

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.2 ปลุกฝังคุณธรรมจริยธรรม

กลยุทธ์ย่อยที่ 4.3 เสริมสร้างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4.2.1 การขับเคลื่อนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา

**กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ**

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

ในการเรียนการสอน

กลยุทธ์ย่อยที่ 5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือ

ในการบริหารจัดการ

**ค่านิยม**

1. กล้ายืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง
2. ซื่อสัตย์และมีความรับผิดชอบ
3. โปร่งใสตรวจสอบได้
4. ไม่เลือกปฏิบัติ
5. มุ่งผลสัมฤทธิ์

## **แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง**

**ความหมายของผู้นำ (Leader)**

Stogdill (1974, p. 411) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดริเริ่มและชี้แจงไว้ซึ่งโครงสร้างความคาดหวัง และความสัมพันธ์ระหว่างกันของกลุ่มสมาชิก

DuBrin (1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

นฤมล นาคเปี่ยม (2550, หน้า 27) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องเป็นหัวหน้างานหรือผู้บริหาร แต่เป็นบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มนั้นให้การยอมรับ มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความต้องการหรือคำสั่งของตน มีการใช้อิทธิพลต่อบุคคลในหน่วยงาน มีการประสานงานร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์การนั้น

การดี อนันต์ธานี (2553, หน้า 78) ผู้นำเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจสามารถโน้มน้าวจิตใจคนอื่นให้ทำตามโดยอาศัยคุณงามความดี เรียกว่า “พระคุณ” โดยไม่ต้องมีตำแหน่ง

กล่าวโดยสรุปจากความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือไม่ได้แต่งตั้ง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่ม ซึ่งสามารถจูงใจ ชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ด้วย ความไว้วางใจ เคารพนับถือและมีความเชื่อใจอย่างเต็มที่เพื่อให้ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ปัจจุบันผู้นำองค์กรยุคใหม่ต้องเผชิญกับปัญหาที่หลากหลาย ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ปัญหาที่เกิดขึ้นบางอย่างผู้นำอาจจะไม่เคยเผชิญมาก่อน เช่น การลดจำนวนบุคลากร โดยการให้ออกจากงานเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร การนำระบบการทำงานเป็นทีมเข้ามาช่วยในการตัดสินใจในการทำงาน ตลอดจนการริเริ่มกิจการใหม่ ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงคุณภาพขององค์กรของระบบ ซึ่งในการตอบสนองต่อสถานการณ์ใหม่ ๆ ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นการปรับภาวะผู้นำมากขึ้น (Certo, 1998 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2553, หน้า 104)

ภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำ ซึ่งหมายถึง ความสามารถในการนำ (American Heritage Dictionary, Ed., 1985, p. 719) จึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจเป็นอย่างมากในการบริหารองค์กร การศึกษาภาวะผู้นำนั้น ได้ศึกษาคุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำ อำนาจ (Power) ของผู้นำ พฤติกรรม (Behavior) ของผู้นำแบบต่าง ๆ ในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในแต่ละองค์กรและในสถานการณ์ต่าง ๆ กัน

ความหมายของภาวะผู้นำ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย และแตกต่างกัน ซึ่ง Yukl (1989, p. 3) ได้กล่าวถึง สาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลาย และแตกต่าง ๆ กัน ก็เนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจในภาวะผู้นำ ในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในที่นี้จึงขอเสนอให้ศึกษาดังต่อไปนี้

Robbins (1996, p. 302) หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อประสพผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Jacobs and Jaques (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการให้จูงม่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Bass (1985, pp. 7-14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการต่าง ๆ จำแนกได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม
2. ภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการ
4. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่ม
5. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมควบคุม สั่งการกิจกรรมของกลุ่ม
6. ภาวะผู้นำเป็นศิลปะของการเกลี้ยกล่อม จูงใจหรือคลุมนใจสมาชิกของกลุ่มให้ความร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์
7. ภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตาม
8. ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มทั้งระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และระหว่างผู้ตามกับตัวเอง
9. ภาวะผู้นำเป็นการประสานบทบาทต่าง ๆ ภายในกลุ่มและชี้นำ เพื่อให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
10. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำกำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กำหนดช่องทางการสื่อสาร เพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

Yukl (1989, p. 3) ทำการสรุปนิยามของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแนวทาง เช่น ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของเอกัตบุคคลที่สามารถสั่งการและชี้นำกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายของกลุ่มได้

ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลของบุคคลที่มีอยู่เหนือบุคคลอื่นในการปฏิบัติงานในองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลที่ทำให้การปฏิบัติงานในองค์การบรรลุผล

โดยใช้ความเป็นสถาบันการเมือง จิตวิทยาและทรัพยากรอื่น ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่ม

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการใช้วัฒนธรรมจากภายนอกองค์การเพื่อเป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงในองค์การ

ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการสร้างนิยม และความคิดสร้างสรรค์ขององค์การ

โดยใช้สิ่งแวดลอมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

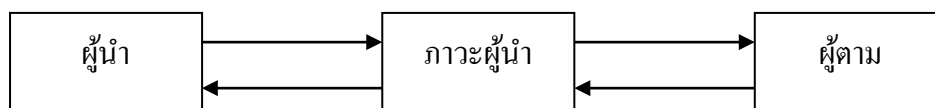
ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการสร้างอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานในองค์การประสบผลสำเร็จ

นฤมล นาคเปี่ยม (2550, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอิทธิพลในการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจผู้ร่วมงานในองค์การให้เกิดความร่วมมือ

ประสานงานในการทุ่มเทกำลังความคิด ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้โดยอาศัยกระบวนการสื่อสารและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่ม

ภารดี อนันต์นารี (2553, หน้า 77) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

Northouse (2003, p. 5) ได้ทำการสรุปให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ว่ามีลักษณะ ดังนี้



ภาพที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ผู้ตาม และภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Northouse (2003, p. 5)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา มีองค์ประกอบ 4 ประการ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ (Leader) ผู้ตาม (Follower) บริบทสถานการณ์ (Context) และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น (Outcome) องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์ เกี่ยวข้องกัน และส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งหรือมากกว่า ตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ผลักดัน ชี้นำ ให้ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์การ โดยมีเป้าหมายเพื่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม หรือองค์การ Armstrong (1990, p. 165) ยังได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มเติมไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเพื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และต้องการที่จะให้วัตถุประสงค์นั้น ประสบความสำเร็จ ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ เกิดจากทีมงานที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่นำไปสู่ การกระตุ้นและชักชวนให้ทีมงานนั้นมีความยินดีที่จะร่วมทำงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงได้

#### ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร

การที่องค์กรหรือหน่วยงานจะอยู่รอดหรือไม่ขึ้นอยู่กับบุคคล 2 ประเภท คือ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นหัวหน้า ซึ่งเรียกว่า ผู้นำหรือผู้บริหาร โดยหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์กร หรือ ผู้นำองค์กร (ภารดี อนันต์นารี, 2553, หน้า 78) ผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator)

ในองค์การทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมักจะกล่าวถึงคำว่า ผู้นำและผู้บริหารในความหมายที่แยกจากกันไม่ได้ แต่โดยแท้จริงแล้ว ผู้นำกับผู้บริหารมีความแตกต่างกันหลายด้าน เช่น ระดับของแรงจูงใจ ความเป็นมา วิธีคิด และการปฏิบัติงานของผู้นำและผู้บริหาร ดังที่ เบนนิส และน่านัส (Bennis & Nanus, 1985, p. 21) กล่าวไว้ว่า “ผู้บริหาร คือ บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ทำการต่าง ๆ ให้ถูกต้อง” หมายความว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ที่สนใจแต่จะหาวิธีการทำให้งานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ โดยไม่ได้สนใจถึงสิ่งอื่นใด ต่างจากผู้นำที่จะต้องพิจารณาความถูกต้องของงานรวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์การเกิดผลดีที่สูงสุด

Zaleznik (1986, p. 54) ได้ทำการศึกษาและสรุป ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ โดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปพิจารณา หรือเกี่ยวข้องด้วย ในขณะที่ผู้นำจะเอาความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาเป้าหมายขององค์การก่อนที่จะปฏิบัติตาม

2. ผู้บริหารจะมองการทำงานว่าเป็นกระบวนการความสามารถที่จะประกอบไปด้วยคนและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงานและการตัดสินใจในที่ดีที่สุดในขณะที่ผู้นำทำงานในตำแหน่งที่มีความเสี่ยงสูง ต้องพยายาม ไม่ใช่อารมณ์เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง โดยเฉพาะผู้นำที่อยู่ในตำแหน่งที่มีโอกาสและสิ่งตอบแทนค่อนข้างสูง

3. ผู้บริหารชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าการทำงานใด ๆ ด้วยตัวเองคนเดียว เพราะไม่ต้องการวิตกกังวลเกี่ยวกับงานนั้น ผู้จัดการจะมีความสัมพันธ์เฉพาะกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกันในกระบวนการทำงาน หรือกระบวนการตัดสินใจ ต่างกับผู้นำที่งานมักจะเกี่ยวข้องกับความคิดมากกว่าคน แต่ถ้ามีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ก็จะมีโดยสามัญสำนึก และพยายามจะเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคคลเหล่านั้นด้วย

4. ผู้บริหารต้องการคำสั่งหรือคำสั่งชี้แนะที่ชัดเจน เมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจ หรือเหตุการณ์ที่จะมีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจำนวนมาก ในขณะที่ผู้นำมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจ โดยไม่หวังกังวลว่าจะกระทบต่อบุคคลรอบข้างมากนัก

Hanson (1985, p. 178) แม้คำว่า ผู้นำ (Leader) กับผู้บริหาร (Administrator) ได้มีการใช้แทนกันตลอดเวลา แต่ทั้งสองคำมีความหมายต่างกัน แฮมสัน ได้เน้นให้เห็นว่า แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำนั้น คือ ผู้นำมีบทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์การว่าจะจะไปในทิศทางใด และต้องใช้ความสามารถในการชักจูง ทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ต้องการจนประสบความสำเร็จ ในขณะที่ผู้บริหารเพียงแต่ให้ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับ

มอบหมาย เช่น การว่าจ้าง การประเมินบุคลากร การจัดสรรทรัพยากร การตั้งกฎเกณฑ์เพื่อให้ทุกคนปฏิบัติงานและอื่น ๆ จนประสบความสำเร็จ กล่าวคือ มุ่งสนใจปฏิบัติงานประจำที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเท่านั้น

Bennis (1989, p. 7 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นารี, 2553, หน้า 79) กล่าวว่า การที่จะทำให้องค์การอยู่รอดได้จำเป็นต้องมีผู้นำรุ่นใหม่และได้ชี้ให้เห็นว่าผู้นำและผู้บริหารมีลักษณะแตกต่างกันไป ดังนี้

1. ผู้บริหารชอบบริหาร ผู้นำชอบเปลี่ยนแปลง
2. ผู้บริหารชอบลอกแบบ ผู้นำมีความคิดริเริ่ม
3. ผู้บริหารรักษาสภาพเดิม ผู้นำพัฒนา
4. ผู้บริหารเน้นระเบียบ โครงสร้าง ผู้นำเน้นบุคคล
5. ผู้บริหารใช้การควบคุม ผู้นำตั้งใจให้เกิดการเชื่อถือ
6. ผู้บริหารมักมองระยะใกล้ ผู้นำมองกว้างและไกล
7. ผู้บริหารมักถามอย่างไร (How) และเมื่อไร (When) ผู้นำมักถามอะไร (What)

และทำไม (Why)

8. ผู้บริหารชอบเอาอย่าง ผู้นำคิดสร้างสรรค์
9. ผู้บริหารชอบสถานภาพเดิม ผู้นำทำทลายสถานภาพเดิม
10. ผู้บริหารชอบทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง (Does things right) ผู้นำทำในสิ่งที่ถูกต้อง

(Does the right things)

จากแนวคิดต่าง ๆ สรุปได้ว่า ผู้นำและผู้บริหารมีส่วนที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะพฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งอำนาจในการบังคับบัญชาเพื่อนำมาจิตใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งหรือมีอำนาจตามกฎหมายตามหน้าที่เหมือนผู้บริหาร เพียงแต่อาศัยอำนาจจากตัวบุคคลจากการสร้างบารมี คุณงามความดีหรืออำนาจจากความเชี่ยวชาญของตน และสิ่งสำคัญ คือ สถานการณ์ในการแสดงออกซึ่งพฤติกรรม

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ**

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพเป็นการศึกษาภาวะผู้นำ ที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน และเป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพเป็นวิธีการ 2 วิธีที่จะช่วยอธิบายวิธีที่ผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ได้รวบรวมไว้ดังนี้

Downton (1973, p. 57) ได้จำแนก ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพออกจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้นำในการปฏิรูป ปฏิวัติ กับผู้นำธรรมดา แต่ความพยายามของ Downton ไม่ได้ผลเท่าใดนัก

Burns (1997, p. 20) เสนอแนวคิด ภาวะผู้นำทางการเมืองมี 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพ มีจุดประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า และเปลี่ยนสภาพของลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน โดยเปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำและเปลี่ยนสภาพผู้นำเป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่า กระบวนการแลกเปลี่ยนและกระบวนการเปลี่ยนสภาพจะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำได้ดีที่สุด

ต่อมา ค.ศ. 1985 Bass (1985, p. 17) ได้นำแนวคิดของ Burns มาขยายโดยนำมาใช้กับการบริหารองค์การ ซึ่ง Bass ได้ชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะพัฒนาวิธีการพัฒนารักษาต่อการปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้น จะพยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้รับบริการ ให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้นั้นผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลและเชื่อมั่นในตนเองว่าสามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งทั้งหลายที่คนพอใจ

ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีความเชื่อในการนำว่า ผู้ตามยินยอมจะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ หากผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ตามได้อย่างเหมาะสม ในลักษณะของการให้รางวัล เมื่อผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจึงมุ่งใช้การสร้างแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) แก่ผู้ตาม โดยการให้รางวัลทางวัตถุ เช่น การให้สิ่งของมีค่า การให้รางวัลที่เป็นเงิน เป็นต้น เพื่อให้รางวัลเหล่านี้เป็นสิ่งแลกเปลี่ยนกับผู้ตาม โดยมีเงื่อนไขสำคัญ คือ เมื่อผู้ตามได้ทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมายแล้ว จะได้รับสิ่งตอบแทน หรือแม้กระทั่งเมื่อพบว่าผู้ตามมีความพยายามในการทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าจะไม่สำเร็จตามที่กำหนดไว้ก็ตาม ดังนั้นการที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพราะผู้ตามรับรู้ว่าจะทำตามหรือองค์การต้องการหรือกำหนดเป้าหมายแล้ว จะได้รับผลประโยชน์ที่น่าพึงพอใจเป็นสิ่งตอบแทน (สมุทรา ชำนาญ, 2559, หน้า 171)

ลักษณะของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีดังนี้ (Bass & Avolio, 1990, p. 101)

1. รู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงานและพยายามให้ผู้ตามได้รับในสิ่งที่ต้องการ トラบเท่าที่ผู้ตามยังทำงานได้ผล
2. แลกเปลี่ยนรางวัล และสัญญาว่าจะให้รางวัล ถ้ามีความมานะพยายามในการทำงาน ผู้นำจะตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラบเท่าที่ผู้ตามยังทำงานได้สำเร็จ



ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากแนวคิดดังกล่าว องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมี 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent rewards: CR) เป็นพฤติกรรมขั้นต้นของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้สำหรับผู้ตามที่มีเจตคติต่องานในระดับต่ำสุดด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความสามารถมีความพยายามในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้จึงกำหนดเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน โดยหากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ต้องการหรือตามเป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้ตามย่อมได้รับการตอบแทนตามเงื่อนไขที่ตกลงกันได้ หรือบางสถานการณ์ผู้นำยินดีให้รางวัล หากพบว่า ผู้ตามใช้ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการทำงาน แม้ว่างานนั้นจะยังไม่สำเร็จก็ตามซึ่งอาจเป็นเพราะงานนั้นต้องใช้เวลานานหรืองานนั้นมีความสลับซับซ้อนก็ได้

2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by exception; MBE-A) การบริหารแบบวางเฉยเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมตามที่เคยปฏิบัติสืบต่อกันมา หากพบว่า วิธีการดังกล่าวนั้นยังสามารถทำให้บรรลุผลตามเป้าหมายได้ เข้าลักษณะการทำงานที่เรียกว่า “วิธีการใดที่เคยทำแล้วได้ผล ก็ไม่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง” การทำงานแบบนี้ผู้นำไม่คิดแนวทางที่จะปรับเปลี่ยนและปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือเมื่อผู้ตามทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานการบริหารแบบวางเฉยจึงมีพฤติกรรมใน 2 ลักษณะ โดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบวางเฉยเชิงรุก (Active form) จะมีพฤติกรรมในการนำ โดยกำหนดบทบาทหน้าที่ วิธีการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ตาม โดยยึดรูปแบบในการทำงานแบบเดิมที่เคยประสบผลสำเร็จแล้วเป็นหลัก วิธีการนี้คือการวางเฉย (Exception) ส่วนวิธีการเชิงรุก (Active) คือ การที่ผู้นำกำหนดเงื่อนไขเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานก็เข้าไปกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิดว่า เกิดการกระทำที่ผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขโดยทันที พฤติกรรมแบบผู้นำที่บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก จึงเข้าทำนองที่เรียกว่า “กันไว้ดีกว่าแก้” ซึ่งเป็นพฤติกรรมลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative reinforcement) แก่ผู้ตามแต่สามารถที่จะแก้ไข ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้ตามได้

3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive management by exception; MBE-P) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่คล้ายกับแบบวางเฉยเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเดิมยังใช้ได้ผล แต่พฤติกรรมที่แตกต่างจากการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก คือ ในระหว่างปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้ผู้ตามปฏิบัติงาน

โดยอิสระตามที่เคยปฏิบัติมา โดยผู้นำไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของผู้ตาม แต่จะเข้าไปแทรกแซงต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน การนำมีลักษณะของการตั้งรับ (Passive) มากกว่าการป้องกัน ผู้นำแบบนี้จึงเรียกว่า เป็นผู้นำแบบวางเฉยเชิงลบ (Negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบปัญหาที่เข้าไปแก้ไขตามสถานการณ์ และใช้วิธีการตำหนิ ลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้าเพื่อให้ผู้ตามมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อนแต่อย่างใด พฤติกรรมของผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ จึงเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นการนำแบบ “ไม่มีปัญหา ไม่เข้าไปยุ่ง” อย่างสมบูรณ์แบบพฤติกรรมดังกล่าว จึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

4. ภาวะผู้นำแบบปล่อย ตามสบาย (Laissez-faire: LF) คำว่า “Laissez-faire” เป็นภาษาฝรั่งเศส หมายถึง ผู้ที่ถอนมือออกแล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง (Hand-off-let-things-ride) ผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire) แสดงพฤติกรรมการนำด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้น และคงอยู่ตามธรรมชาติมีความเป็นไปแบบไม่มีการควบคุม กำกับ การนำผู้นำจะปล่อยให้ การดำเนินการไปตามธรรมชาติไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน โดยถือว่างานแต่ละงานนั้น ได้มีการมอบหมายงาน มีผู้รับผิดชอบอยู่แล้ว จึงไม่ใช้หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องคอยกำกับ ควบคุม หรือกระตุ้นให้คนทำงานอีก ทั้งนี้ผู้นำและผู้ตามมีบทบาทหน้าที่ตามที่กำหนด ทุกคนจึงต้องปฏิบัติตามหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เมื่อผู้ตามทำงาน และเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นจะไม่สนใจ ไม่เข้าไปเกี่ยวข้องปล่อยให้ผู้ตามแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำหลีกเลี่ยงงานหรือความรับผิดชอบ พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ต้องติดตาม ประเมินผลการทำงาน ไม่มีข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ตาม ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ตาม ดังนั้น ผู้ตามจึงทำงานไปในบรรยากาศที่โดดเดี่ยว ไม่ต้องสัมพันธ์กับทั้งผู้นำและผู้ตามคนอื่น ๆ สถานการณ์ดังกล่าวจึงเหมือนกับการขาดภาวะผู้นำ (Non-leader)

ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญและยอมรับจุดประสงค์และภารกิจของกลุ่ม ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมองเห็นประโยชน์ส่วนตน โดยมองจากประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การ (Bass & Avolio, 1990, p. 21)

จากงานวิจัยของ Bass (1985) สามารถยืนยันได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นผู้นำที่มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (Commitment) ต่อองค์การ และต่องาน พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีดังนี้ (Harris, 1989, p. 9)

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตาม เหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไหร่ก็ได้

3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันมีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระจ่างหรือร้อน ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล และมีความภักดี

Berns (1997, p. 20) อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ เป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจซึ่งกันและกัน จะเป็นการยกระดับความต้องการของผู้ตามให้ต้องการสูงขึ้น

ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยกย่อง ขอมรับ และภักดี ต่อผู้นำ นอกจากนี้ผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนสภาพผู้ตามได้ดังนี้ (Yukl, 1998, p. 221)

1. ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าของการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้เสร็จ และเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ

2. พยายามช่วยให้ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลง หรือลดการมุ่งประโยชน์ส่วนตนเอง และเพื่อการทำงาน เพื่อประโยชน์ของหมู่คณะขององค์กรและเพื่อส่วนรวม

3. พัฒนาให้ผู้ตาม มีความต้องการในระดับที่สูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานและไม่เกี่ยวข้องกับงาน

โดยทั่วไปแล้ว คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้ (Tiony & devanna, 1986, pp. 1-32)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย
3. เชื่อมั่นในตนเอง
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมี 4 องค์ประกอบ คือ ความค้นหา การคลใจ การกระตุ้น การแก้ไขปัญหา และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Bass & Avolio, 1990, p. 19) แต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1. ความเสน่ห์หา (Charisma) คำว่า “Charisma” เป็นภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ เสน่หา เป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนสภาพ (Transformational process) ที่จะทำให้ผู้อื่นอยากที่จะยอมรับและยอมเป็นผู้ตาม

Bass (1985, p. 43) อธิบายว่า การพิจารณาภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หานั้น สามารถดูได้จากวิธีที่ผู้ตามรับรู้และปฏิบัติตนต่อผู้นำ จากผลการวิจัยพบว่า ผู้ตามจะเชื่อถือ ศรัทธา ภูมิใจ และเชื่อในความสามารถของผู้นำในการที่จะแก้ไขปัญหาคือ ผู้ตามเห็นว่า ผู้นำทำให้ตนกระตือรือร้นต่องานที่ได้รับมอบหมาย คลายใจให้เกิดความภาคภูมิใจ ผู้นำมีพรสวรรค์ที่จะจุดประกายเป้าหมายให้ผู้ตามมองเห็นและชี้ทางไปสู่เป้าหมายนั้น

จากทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยเสน่ห์หาของ House ได้อธิบายตัวบ่งชี้ต่อไปนี้ที่จะแสดงว่าเป็นผู้นำโดยเสน่ห์หาหรือไม่ มีดังนี้

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้อยกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ
5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าจะสามารถช่วยในการปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

House’s charismatic leadership theory แสดงให้เห็นว่า ผู้นำโดยเสน่ห์หามีลักษณะดังนี้ (Yukl, 1989)

1. มีความต้องการอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. แสดงพฤติกรรมที่แสดงว่าเป็นคนเก่งและประสบความสำเร็จ จนเป็นที่ประทับใจผู้ตาม
3. ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม
4. แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง
5. ยกย่องการปฏิบัติงานของผู้ตามและแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตาม
6. กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

Bass (1985) ได้ขยายแนวคิดตามทฤษฎีของ House ให้กว้างขวางขึ้น โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำโดยเสน่ห์หานั้น ไม่เพียงแต่ผู้ตามจะเชื่อ ศรัทธา และนับถือเท่านั้น แต่ผู้ตามยังยกย่องเทิดทูน

ผู้นำเหมือนกับเป็นยอดมนุษย์และวีรบุรุษของเขา ผู้นำโดยเสน่หาจะพบในองค์กรที่กำลังตกต่ำ และกำลังเปลี่ยนแปลงเพื่อความก้าวหน้ามากกว่าองค์กรที่มีความสำเร็จสูง

2. การคลใจ (Inspiration) การคลใจมีความใกล้ชิดกับความเสน่หา ซึ่งเป็นวิธีการที่ผู้นำจะอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กรและผู้ที่บังคับบัญชาจะต้องมีส่วนร่วม โดยจะอธิบายให้ผู้บังคับบัญชาทราบว่าช่วยกันปฏิบัติการกิจให้ลุล่วงได้อย่างไร ผู้นำโดยเสน่หาจะคลใจผู้ตามจุดประกายความคิดที่จะช่วยงานใหญ่ให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น

การคลใจผู้ตามนั้นผู้นำจะให้แรงหนุนทางอารมณ์ (Emotional support) ทั้งด้วยการพูด การกระทำ การคลใจ เพื่อโน้มน้าวจิตใจ อาจทำได้ดังนี้ (Cohen, 1990, pp. 58-60)

1. ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตาม
2. ให้ความเชื่อในเหตุของการกระทำ
3. สร้างความคาดหวังจะทำให้สำเร็จ

3. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) การกระตุ้นการใช้ปัญญาเป็นวิธีการที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการยกย่องใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดการเรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มียุทธศาสตร์ในการคิด ส่งเสริมการแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา (Reactive)

ในการกระตุ้นการใช้ปัญญานั้น ผู้นำมีความเต็มใจและความสามารถที่จะทำให้ผู้ตามหรือผู้บังคับบัญชาเห็นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาที่จะต้องแก้ไขและเน้นการแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

4. การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) การมุ่งสัมพันธเป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธโดยเน้นที่กลุ่มปรึกษาหรือกับผู้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธที่เน้นเป็นรายบุคคลผู้นำสนใจผู้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน

มุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคลถึงแม้จะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจจะมีปัญหาอันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งในหน่วยงานทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมีทั้งคนวงใน (Inner circle members) และคนวงนอก (Outer circle members) คนวงในจะเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำและมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก (Bass, 1985, pp. 94-95) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้บังคับบัญชาเป็นวงในหรือวงนอก แต่จะเอาใจใส่ผู้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ผู้นำสามารถทำให้องค์กรมีประสิทธิผลเช่นเดียวกัน เพียงแต่เป็นประสิทธิผลเท่าที่องค์กรกำหนดไว้เท่านั้น และโอกาสที่องค์กรจะมีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับรางวัลหรือสิ่งแลกเปลี่ยนด้วย จึงสามารถที่จะสร้างความรู้สึกรอคอยของผู้ตามที่มีต่องานหรือองค์กรไปพร้อม ๆ กันได้ หากองค์กรต้องการประสิทธิผลที่สูงกว่าที่คาดหวังไว้ ผู้นำต้องพัฒนาเจตคติของผู้ตามให้มีคุณธรรม จริยธรรม ต่องานมากกว่าการคำนึงถึงรางวัล คือ ผู้นำต้องพัฒนาผู้ตามผ่านกระบวนการที่เรียกว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) เมื่อผู้ตามได้พัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรมแล้ว ผู้ตามจะเกิดความมุ่งมั่นจดจ่อต่องานขององค์กรส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดหวังไว้ (Performance beyond expectation) แล้วจะสามารถปลูกฝังเจตคติที่ดีต่องานได้ในที่สุด

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Bass and Avolio (1990) ได้เสนอ โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โดยโมเดลนี้ประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยกล่าวถึงรายละเอียดเฉพาะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีม และขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ จะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า 4 I (Four I's) คือ

1. การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ หรือการสร้างบารมี (Idealized influence of charisma leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติให้เหมือนผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นที่ไว้วางใจได้ว่า จะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และ

เพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามและทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจ ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนเองในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

Bass and Avolio (1990, p. 19) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีบารมี (Charisma) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ เกิดศรัทธา สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คิดเห็นคล้อยตามได้

สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 174) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence; II) หรือความมีบารมี (Charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจหรือมีความเสนาหามีบารมี ผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้นำอย่างจริงจัง ดังที่กล่าวกันว่า “แบบอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอนและมีผลต่อการปฏิบัติตนของผู้ตาม” พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำต้องแสดงออกด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน การแสดงบทบาทที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอ การประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง เมื่อผู้ตามรับรู้และยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำจะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ตัวอย่างของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์เป็นที่ยอมรับ เช่น มาร์ติน ลูเธอร์คิง เนลสัน เมลเดลา เป็นต้น

ยุพภรณ์ ขานพล (2551, หน้า 18) ได้กล่าวว่า ความเสนาหา หมายถึง ปฏิบัติการของผู้ตามที่มีต่อผู้นำด้วยการแสดงตนเป็นพวกด้วยการเลียนแบบหรือเอาอย่าง ยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสนหานี้ จะได้รับการยกย่อง มีอำนาจบารมีมีมาตรฐานในการทำงานตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 32) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารที่ผู้บริหารแสดงให้เห็น ผู้ใต้บังคับบัญชาให้การยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทปฏิบัติตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ

มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรม และจริยธรรม

สรุปได้ว่า การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จึงหมายถึงการปฏิบัติของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ ด้วยการแสดงตนเป็นพวก ด้วยการเลียนแบบหรือเอาอย่าง การยอมรับในเป้าหมายของภารกิจ ผู้นำโดยเสนหานี้จะได้รับการยอมรับการยกย่องมีอำนาจบารมี มีมาตรฐานในการทำงาน ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ตาม

2. การสร้างแรงคลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงคลใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย และท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันต่อเป้าหมายระยะยาว และพบว่า บ่อยครั้งการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับปัญหาและอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Bass and Avolio (1990, p.19) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคลใจ (Inspiration) มีความสัมพันธ์กับความมีเสน่ห์ เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมรับทราบถึงภารกิจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ ผู้นำจะคลใจผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานให้ได้รับความหมายเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จ

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน



สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 174) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational motivation: IM) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกถึงการสื่อสาร (Communication) เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์กร ด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่น และร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยการใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ ให้กลุ่มทำงานร่วมมือกันให้ไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน เช่น การใช้เพลงประจำสถาบัน การใช้สี การใช้ประวัติขององค์กร การใช้บุคคลที่บุคคลในองค์กรให้การยอมรับ เป็นต้น ด้วยวิธีการที่กล่าวผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้งานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ให้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานอยู่เสมอ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นว่าเป้าหมายและผลงานจำเป็นต้องมีการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์กรก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

ยุพาทรณ์ ขานพล (2551, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การคลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะคลใจผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมายเห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะคลใจผู้ตาม โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและเพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อว่า จะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้

3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีการแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหา

ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญห ของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตาม ในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหาคด้วยตนเอง

Bass and Avolio (1990, p. 19) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้น ให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญา ในการแก้ปัญห กระตุ้นให้เกิดระบบการคิด การเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา

สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 174) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation; IS) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการคิดค้นนวัตกรรม โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิม ของตนเองของผู้นำหรือขององค์กรที่เรียกกันว่า กระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ หรือผู้นำสามารถ กระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ตามได้โดยการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม หากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออก และวิธีการแก้ปัญหาด่าง ๆ ด้วยตนเอง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้สรุป ความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงาน มีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญห ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็น และเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกัน อย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญห จนสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จาก ความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

ยุพาภรณ์ ขานพล (2551, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญาใช้ความคิดโดยกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า หรือวิธีการทำงานตามแบบเดิมผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยมความเชื่อ

และความคาดหวังของตนของผู้นำและขององค์กรนอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเองพัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 34) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะกระตุ้นผู้ตามให้ใช้ปัญญา ความคิด โดยผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนเอง ของผู้นำ และขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม (Advisor) แต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ และปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและความเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสการเรียนรู้ใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ พฤติกรรมของผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนอาจได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเอง มากกว่าบางคน อาจมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างที่มากกว่า ผู้นำต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และมีการจัดการด้วยวิธีการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเข้ามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ

การสนับสนุน และการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบ (อุดม สิง โททอง, 2550, หน้า 29)

Bass and Avolio (1990b, p.19) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individual consideration) ผู้นำแสดงความสนใจ และสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ตาม การพัฒนา รายบุคคลให้เกิดความรู้ความเข้าใจ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น

Bass (1985b, pp. 94-95) มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลถึงแม้จะมีผลดีมากมาย แต่ก็อาจจะมีปัญหาอันจะนำไปสู่การปฏิบัติได้ ซึ่งในหน่วยงานทุกหน่วยงานย่อมจะต้องมี ทั้งคนวงใน (Inner circle members) และคนวงนอก (Outer circle members) คนวงในจะเป็นคนที่ใกล้ชิดกับผู้นำและมีโอกาสที่จะได้รับความสนใจ การสนับสนุนมากกว่าคนวงนอก ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะไม่แยกผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนวงในหรือวงนอก แต่จะเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) การมุ่งสัมพันธ์เป็นลักษณะที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และส่งผลถึงความพึงพอใจของผู้ตาม การมุ่งสัมพันธ์แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ลักษณะแรก เป็นการมุ่งสัมพันธ์ โดยเน้นที่กลุ่มปรึกษาหรือกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นกลุ่ม ลักษณะที่สอง เป็นการมุ่งสัมพันธ์ที่เน้นเป็นรายบุคคลผู้นำสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใช้การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 174) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration: IC) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการให้ความสนใจ ใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลจะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจผู้ตามทั้งสภาพความต้องการระดับแรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง โดยผู้นำจะกำหนดตำแหน่งของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงานหรือกลุ่มบุคคลอยู่ในระดับที่ใกล้ชิดหรือมีระดับเดียวกับทุกคนในทีม ไม่ใช่อยู่ในลักษณะของเจ้านาย (Boss) แสดงบทบาทเป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา (Mentor) ให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น การพัฒนาระดับความต้องการจากระดับเบื้องต้น ไปสู่ระดับสูงสุด คือ การนับถือศักยภาพในตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจ (Empowerment) การตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้าหาญ รวมทั้งความมั่นใจในตนเองแก่ผู้ตาม

ยุพารณณ์ ขานพล (2551, หน้า 19) ได้กล่าวว่า การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกันแต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่การตั้งเป้าหมาย

ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตาม ส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วยในการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนนั้นผู้นำจะมอบภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสจะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 36) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เลื่อมใส สอน และให้คำแนะนำ และส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

โดยสรุปแล้วการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนี้ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนนั้น ผู้นำจะมอบภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่เป้าหมาย ทำให้เกิดการตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะปฏิบัติงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว โดยผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับคุณธรรมซึ่งกันและกันเพื่อให้มีการพัฒนาความสามารถไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะใน 4 องค์ประกอบ คือ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

## แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากกว่า

ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ องค์กรใดสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรได้ดีเยี่ยมทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ

การดี อนันต์นาวี (2551, หน้า 12) อธิบายว่า แรงจูงใจ (Motivation) คือ สิ่งซึ่งควบคุมพฤติกรรมของมนุษย์ อันเกิดความต้องการ (Needs) พลังกดดัน (Drive) หรือปรารถนา (Desires) ที่จะพยายามดิ้นรน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ซึ่งอาจจะเกิดตามธรรมชาติ หรือจากการเรียนรู้ก็ได้ แรงจูงใจเกิดจากสิ่งเร้าทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ แรงจูงใจภายใน ได้แก่ ความรู้สึกต้องการ หรือขาดอะไรบางอย่าง จึงเป็นพลังชักจูง หรือกระตุ้นให้มนุษย์ประกอบกิจกรรมเพื่อทดแทนสิ่งที่ขาดหรือต้องการนั้น ส่วนแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ สิ่งใดก็ตามที่มาเร้าเร้า นำช่องทาง และมาเสริมสร้างความปรารถนาในการประกอบกิจกรรมในตัวมนุษย์ ซึ่งแรงจูงใจนี้อาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอก แต่เพียงอย่างเดียว หรือทั้งสองอย่างพร้อมกันได้ อาจกล่าวได้ว่า แรงจูงใจทำให้เกิดพฤติกรรมซึ่งเกิดจากความต้องการของมนุษย์ ซึ่งความต้องการเป็นสิ่งเร้าภายในที่สำคัญกับการเกิดพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีสิ่งเร้าอื่น ๆ เช่น การยอมรับของสังคม สภาพบรรยากาศที่เป็นมิตรการบังคับขู่เข็ญ การให้รางวัลหรือกำลังใจ หรือการทำให้เกิดความพอใจ ล้วนเป็นเหตุจูงใจให้เกิดแรงจูงใจได้

สุชาดา สุขบำรุงศิลป์ (2553, หน้า 15) กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการทางด้านร่างกาย (น้ำ อากาศ อาหาร พักผ่อน และที่อยู่อาศัย) และมีความต้องการทางด้านอื่น ๆ เช่น การยกย่อง สถานะความรัก ความผูกพันกับบุคคลอื่น ความรู้สึกที่ดี การให้ การประสบความสำเร็จ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไปและความต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคลด้วย

พรศิริ กิจเกษตรกุล (2553, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออกเพื่อสนองความต้องการของตนเอง เมื่อมนุษย์มีความต้องการจะมีสิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ

Daft (2000, p. 534) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายในหรือภายนอกตัวบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมที่กระตือรือร้น รวมทั้งเป็นบุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้

Griffin (1999, p. 484) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของพลังผลักดันที่เป็นสาเหตุที่มนุษย์แสดงพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน

Vroom (1995, p. 7) ให้ความหมายแรงจูงใจว่า หมายถึง กระบวนการในการควบคุมหรือครอบงำทางเลือก โดยบุคคลหรืออินทรีย์ต่ำสุด (Lower organism) โดยไม่เปิดโอกาสให้เลือกทางเลือกอื่น ๆ ด้วยความสมัครใจ เช่น เมื่อเราเกิดความรู้สึกหิว เราก็ต้องรับประทานอาหารเพื่อตอบสนองความต้องการของร่างกาย ซึ่งไม่มีโอกาสเลือกทางเลือกอื่นแต่อย่างใด

Cherrington (1994, p. 132) มองแรงจูงใจว่า เป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทนฟังแน่น (Persistence) ของพฤติกรรมทฤษฎี ด้านแรงจูงใจทั้งหมด มุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจ เป็นสาเหตุหลัก

Dubrin and Ireland (1993, p. 294) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่ถูกให้ เพื่อขับเคลื่อนและสนับสนุนพฤติกรรมที่นำไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายในองค์กร

Lithans (1992, p. 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่เริ่มต้นจากความรู้สึก ที่ไม่เพียงพอ หรือเติมไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิด การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งที่ล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drive) และรางวัล อันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentive)

Bolles (1967, p. 147) อธิบายว่า แรงจูงใจ คือ ตัวแทน (Agency) หรือปัจจัย (Factor) หรือพลังขับเคลื่อน (Force) ที่ช่วยในการอธิบายพฤติกรรม แรงจูงใจเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพฤติกรรม ในตัวมนุษย์หรืออินทรีย์ต่าง ๆ

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้า สิ่งจูงใจ เหตุการณ์หรือสิ่งที่มีกระตุ้นบุคคล ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีแนวทาง เพื่อสนองความต้องการ ความปรารถนา และบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

#### 1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นกระทำ ให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ ผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น

#### 2. การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการ ทำความรู้จักความสามารถ และประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จ ด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

#### 3. การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิด การค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบการณ์สำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า

การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคล กำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

4. การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และมุ่งมั่นในการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณ ในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวมักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

จากที่กล่าวมาทั้ง 4 ประการ จะเห็นได้ว่า องค์การใดที่มีทรัพยากรบุคคลซึ่งมีแรงจูงใจ ในการทำงานสูง ย่อมส่งผลให้องค์การนั้น ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เพราะพนักงานดังกล่าว จะทุ่มเทพลังงาน และความสามารถอย่างเต็มที่ และไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อยเพื่อให้ผลงานสำเร็จ ตามนโยบายและเป้าหมายของงาน นอกจากนี้ยังมีบุคคลอีกส่วนหนึ่งยังเชื่อว่า การสร้างแรงจูงใจ ให้บุคคลมุ่งมั่นทำงานให้เจริญก้าวหน้า ยังช่วยเสริมสร้างความเป็นคนให้แก่ผู้นั้นช่วยให้ใช้ชีวิต อย่างมีความหมาย และช่วยสร้างคนให้ดีขึ้นได้ เพราะการทำงานเป็นหัวใจสำคัญส่วนหนึ่ง ของชีวิตมนุษย์ ทำให้ชีวิตมีคุณค่า

ในแง่ของนักจิตวิทยาขององค์การจะมีการศึกษาทัศนคติและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร บุคคล โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่แสดงออกมามีอะไรบ้าง ปัจจัยหนึ่ง จะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องเหล่านี้ให้เข้าใจ ทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ทำงานด้วยความรู้สึก พึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำ และนำไปสู่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุดในการตรงกันข้ามหากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงาน แล้วอาจนำไปสู่ความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับ เพื่อน ร่วมงาน การลาออกจากงาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด (เสีี่ยม จันท์พลี, 2550, หน้า 22)

ณรงค์ศักดิ์ สาลี (2554, หน้า 28) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า ผู้บริหาร ควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ร่วมงานที่ต้องคอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ



ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงานพอใจอยู่เสมอ เพื่อมุ่งให้  
งานมีประสิทธิภาพที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รศศุนท์ เหล็กเพชร (2555, หน้า 15) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า  
แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งาน  
มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ  
และส่งผลดีถึงผู้บังคับบัญชาในด้านมอบหมายงาน และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้ง  
ให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Vroom (1970, p. 610) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า มีความสำคัญ  
ในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ  
และประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถและทักษะ  
ในการทำงานของบุคคลและจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน  
จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่ง  
ของการบริหารงานที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากแรงจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่การปฏิบัติงาน  
ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่จะ  
ดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญยิ่ง  
ในการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็จะไม่  
สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงาน ขอมส่งผลให้ผลงานตกต่ำ  
เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิก  
ในองค์กรหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้  
และฝึกฝน แล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

### องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

1. ความต้องการ (Needs) คือ เป็นสภาวะของคนขาดแคลนของอินทรีย์ในการดำรงชีวิต  
ของมนุษย์ ความต้องการของบุคคลจะแบ่งเป็น 3 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological need) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้  
ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป

1.2 ความต้องการทางสังคม (Social need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการ  
ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็น  
ที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ

1.3 ความต้องการทางจิตใจ (Psychological need) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับ  
ความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต

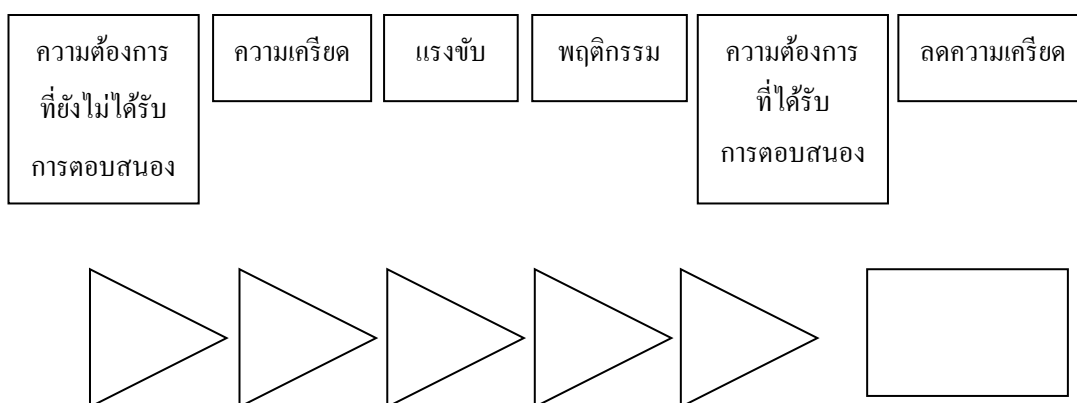
และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง ให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า หากร่างกายขาดแคลนก็จะเกิดความต้องการที่จะดิ้นรนแสวงหา ในขณะที่หากมีเกินก็จะถูกขับออกไป นอกจากนี้ ยังมีความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological need) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจที่อาจรวมถึง การต้องการทางด้านสังคม (Social need) และ การต้องการทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ฐานะทางด้านสังคม อิสรภาพ ความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับ ฯลฯ

2. แรงขับ (Drives) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดัน ให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อก้าวถึง แรงขับ จะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือสภาพเร้าที่เกิดจากความต้องการภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลายที่มาจากความต้องการ ทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง ๆ สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายนอกและภายใน แรงขับเป็นสภาพที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กัน ไปพร้อมกันเสมอ ทั้งนี้ เนื่องจากบุคคลมีความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดัน ในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า แรงขับเป็นสภาพของความตึงเครียด ที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการเป็นสภาพของความเครียดทางด้านร่างกาย และเป็นตัวผลักดัน ให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อขจัดความเครียดให้สิ้นไป (บรรจบ สมอาษา, 2550, หน้า 13) เราสามารถจำแนกแรงขับออกเป็นชนิดต่าง ๆ ได้แก่ แรงขับขั้นปฐมภูมิ หรือ แรงขับขั้นพื้นฐาน (Primary drive) และแรงขับทุติยภูมิ (Secondary drive) โดยที่แรงขับทางด้านปฐมภูมินั้น แบ่งออกเป็นทางด้านสรีระ (Physiological need) แรงขับทั่วไป (General drive) โดยที่แรงขับ ทางด้านสรีระนั้น จะมีต้นกำเนิดมาจากความต้องการทางด้านร่างกายหรือสภาวะภายในร่างกาย ได้แก่ ความอบอุ่น ความเย็นและความเจ็บปวด ความหิว ความกระหาย การนอน แรงขับทางเพศ (Sex drive) ฯลฯ ส่วนแรงขับทั่วไปถือว่าเป็นแรงขับที่ไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุของความ ต้องการ ทางร่างกายโดยตรง และก็ไม่ได้อาจเกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน แต่อาจเป็นแรงจูงใจทางจิตวิทยา หรือแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว และความวิตกกังวล อารมณ์รัก การรู้จักตนเองและพัฒนาตนเอง ฯลฯ และแรงขับทุติยภูมิ เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned drive) หรืออาจเรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) หรือเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายหลัง (acquired drive) ซึ่งได้แก่ ความผูกพันกับบุคคลอื่น

การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีฐานะและตำแหน่งในสังคม การต้องการความสำเร็จ  
ความเป็นอิสระ ความต้องการความก้าวหน้า ความรู้สึกมั่นคง ฯลฯ

3. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์  
แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีให้หลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่อง  
พื้นฐาน คือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจด้านต่าง ๆ (บุษบา รัตนมงคล, 2551, หน้า 15)



ภาพที่ 3 กระบวนการจูงใจ (Motivation process) (บุษบา รัตนมงคล, 2551, หน้า 15)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจเกิดจาก  
กระบวนการเบื้องต้นของมนุษย์ที่มีความต้องการ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองตาม  
เป้าหมายที่ต้องการแล้วแรงขับหรือแรงจูงใจนั้นจะลดลงหรือหายไป รวมไปถึงทำให้ความต้องการ  
นั้นหมดตามไปด้วย แต่จะเกิดความต้องการใหม่ เมื่อมีสิ่งเร้าใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้น  
สำหรับบุคคลนั้นขึ้นมาทดแทนเป็นนี้เรื่อย ๆ トラบเท่าที่มนุษย์ยังมีความต้องการอยู่

#### รูปแบบของแรงจูงใจ

ได้มีการจำแนกรูปแบบของแรงจูงใจแตกต่างกันไป โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการแบ่ง เช่น  
การแบ่งรูปแบบของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological) หรืออาจเรียกว่า  
แรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival motives)

2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการ  
ทางด้านสังคม (Social need) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้หรือการได้รับประสบการณ์มาก่อน  
เช่น การต้องการความรัก การยอมรับความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย ความต้องการความสำเร็จ

ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีไมตรีกับผู้อื่น ความก้าวร้าวและการรุกราน  
ต้องการตำแหน่ง และสถานะทางสังคม ฯลฯ

3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The ego-integrative motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ

4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตใจหรือในระดับจิตไร้สำนึก (บงกชธร เฟกนิล, 2550, หน้า 14)

**การแบ่งรูปแบบของแรงจูงใจ ตามลักษณะกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือความมุ่งหวังของการกระทำ ซึ่งแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้**

1. แรงจูงใจผลสัมฤทธิ์ (Achievement motives) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่ภายในตนเองของบุคคล ซึ่งทำให้ทุกคนมีความเพียรพยายามในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ชอบสิ่งทำในสิ่งที่ยาก ๆ ชอบการแข่งขัน ต้องการเอาชนะสูง มักจะไม่ค่อยยอมผู้อื่น มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังในสิ่งต่าง ๆ ใ้สูง มีความเพียรพยายามมานะ อดทน บากบั่น และต่อสู้เอาชนะความล้มเหลวต่าง ๆ และพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้

2. แรงจูงใจฝ้ายสัมพันธ์ (Affiliation motives) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่นเป็นหลัก เช่น ทำเพื่อความรัก การยอมรับ มิตรภาพ การให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ทะนุถนอม และความรู้สึกเป็นสุขเมื่อได้เข้าร่วมอยู่ในกลุ่มการเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะชอบทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและผู้ร่วมงาน การไม่ทอดทิ้ง และการเอาเปรียบผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวา และแสดงพฤติกรรมทุกอย่างที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการสร้างมิตรภาพและไมตรีจิตกับผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motives) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มักจะมีพลังใจ ถ้าตัวเองสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดลอม พยายามควบคุมสิ่งที่จะมีอำนาจเหนือคน การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นอีกด้วย ในบางครั้งอาจแสดงพฤติกรรม

ภายนอกที่ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่เป็นการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใต้อำนาจของตน และจากการศึกษา พบว่า ความต้องการอำนาจนั้นมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงที่มีความต้องการเหนือผู้อื่น มักจะชอบการถกเถียงโต้แย้งกับผู้อื่น ไม่ค่อยคิดถึงความรู้สึกผู้อื่น พอใจที่จะทำงานเป็นผู้นำ ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม หรือมีผู้นำหลายคนและมักจะไม่ว่าพอใจอย่างยิ่งหากรู้สึกว่าคุณถูกผู้อื่นแนะนำ ได้มีการอธิบายว่า ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่นนี้จะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ต่ำต้อยของบุคคล ความรู้สึกไม่ทัดเทียมกับผู้อื่นรู้สึกว่าคุณขาดแคลนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ซึ่งความรู้สึกขาดแคลนเหล่านี้ จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าเป็นปมด้อยของตน (Inferiority feeling) และเมื่อบุคคลที่มีความรู้สึกขาดแคลนมากเท่าไรก็จะยิ่งมีการแสดงออก ในการแสวงหาอำนาจมากขึ้นเท่านั้น การได้อวด การสร้างปมเด่นในรูปแบบต่าง ๆ การยกย่องตนเอง การแสดงการป้องกันตนเองไม่ให้ใคร โจมตีมองโลกในแง่ร้ายชอบแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง รู้สึกไม่ไว้วางใจผู้อื่นและชอบขวางผู้อื่นทั้งนี้เพื่อการกลบเกลื่อนความรู้สึกของการขาดแคลน ดังกล่าวในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการการมีอำนาจต่ำมักจะมีเห็นแก่ตัวน้อย ไม่ชอบข่มขู่ผู้อื่น (ราพีง สุกราศี, 2554, หน้า17)

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

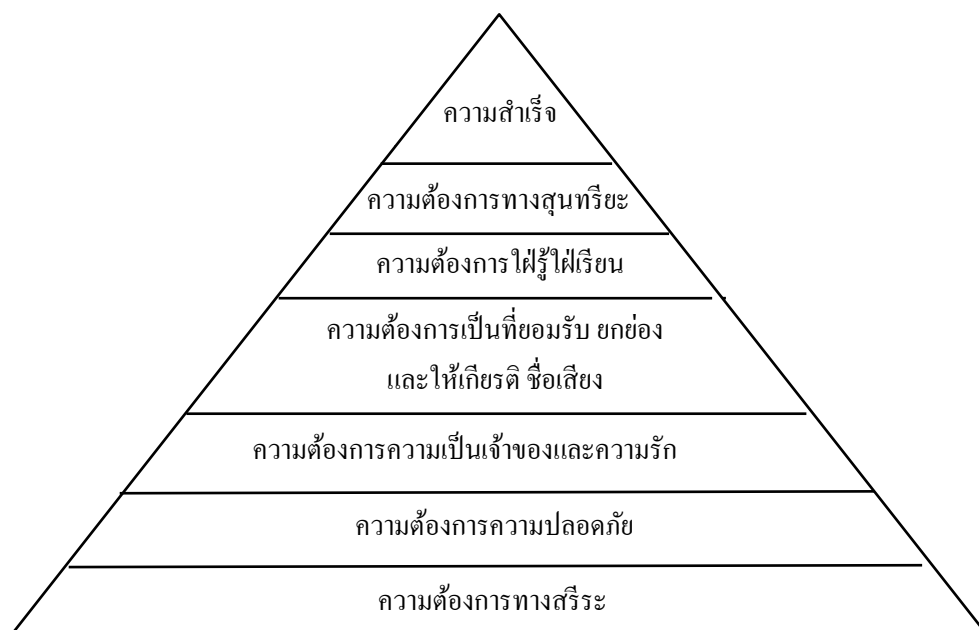
โดย Frederick (1959) ได้กล่าวว่า มีทฤษฎีและการศึกษาเรื่องการจูงใจจำนวนมาก ในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทฤษฎีและการศึกษาที่ว่าด้วยการจูงใจโดยตรง และทฤษฎีและการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปบางส่วนเพื่อการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ เราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้าโอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน
2. กระบวนการ (Process theories) อธิบายถึง กระบวนการในการทำงาน ไม่นั้นที่การทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจ สามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ ทฤษฎีสัมัยเดิม (Traditional theories) โดย Frederick (1959) ที่ได้ชื่อว่า เป็นบิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The father of scientific management) เนื่องจากเขาเป็นบุคคลแรกที่ได้เสนอหลักการจูงใจของบุคคล โดยได้อธิบายว่า แรงจูงใจของบุคคล จะขึ้นอยู่กับระบบของการให้ผลตอบแทนในขณะนั้น แต่ไม่ใช่ระบบของการใช้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง เช่น คนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้วจะทำให้คนงานที่มีผลผลิตสูงสุด การผลิตของคนสูงทันที ดังนั้น ระบบการให้ผลตอบแทนจะขึ้นอยู่กับผลผลิตของแรงการแต่ละบุคคล และทฤษฎีนี้

มีแนวคิดที่ว่า เงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้นซึ่งเป็นสิ่งสัมพันธ์โดยตรงกับผลของการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่า ถ้ามีผลตอบแทนสูงอย่างเพียงพอแล้วคนงานจะผลิตมากขึ้น นอกจากนี้ Frederick ได้อธิบายว่า ปัญหาของความขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นปัญหาของฝ่ายบริหาร ไม่ใช่ปัญหาของคนงาน โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะแสวงหาคนที่จะมาทำงานให้เหมาะกับงาน ในลักษณะต่าง ๆ และการใช้วิธีการฝึกอบรม จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้มีความเชื่อว่าคนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และผลกรปฏิบัติงานของพนักงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลตอบแทน หรือระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิต และการจูงใจพนักงานด้วยระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วย จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หลังจากที่ได้อ่านแนวทางของทฤษฎีดังกล่าวไปแล้วได้มีการตั้งข้อสังเกตและมองเห็นจุดอ่อนของแนวคิดนี้ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่กล่าวว่า คนงานเป็นคนเกียจคร้าน จึงต้องมีการบริหารงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดและเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแท้จริงแล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้การทำงานด้วยปัจจัยต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเพียงอย่างเดียว เช่น บางคนทำงานเพื่อความสำเร็จ ชื่อเสียงเกียรติยศ ความอยากก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง และต้องการพัฒนาตนเอง

#### **ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow's hierarchy of needs**

Maslow (1970, pp. 122-144) เป็นนักจิตวิทยาในกลุ่มมนุษยนิยม ทฤษฎีของเขาได้ชื่อว่า ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการเป็นลำดับขั้น ซึ่งพบว่า บุคคลมักดิ้นรนตอบสนองความต้องการขั้นต่ำสุดก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้ว จึงแสวงหาความต้องการขั้นสูงสุดขึ้นไปตามลำดับ ในยุคแรก ๆ ที่ Maslow ทำการศึกษา เขาแบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 5 ลำดับ ลำดับ 1-4 เป็นความต้องการระดับต้น ลำดับที่ 5 เป็นความต้องการระดับสูง ต่อมาเมื่อได้มีการศึกษาเพิ่มเติมและแบ่งความต้องการให้ละเอียดออกไปอีก รวมทั้งหมดเป็น 7 ลำดับขั้นของความต้องการดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4 ภาพปิรามิด แสดงลำดับชั้นความต้องการ (ณรงค์ศักดิ์ สาลี, 2554, หน้า 32)

จากภาพอธิบายลำดับชั้นความต้องการได้ดังนี้

ลำดับชั้นที่ 1 ความต้องการสรีระ (Physical needs) คือ ความต้องการตอบสนอง ความหิวกระหาย ความเหนื่อย ความง่วง ความต้องการทางเพศ ความต้องการขับถ่าย ความต้องการ มีกิจกรรมทางร่างกาย และความต้องการการตอบสนองความสุขของประสาทสัมผัส

ลำดับชั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) คือ ความกระตุนคุ้มครอง ปกป้องรักษา ความอบอุ่นใจ ความปราศจากอันตราย และต้องการการหลีกเลี่ยงความวิตกกังวล

ลำดับชั้นที่ 3 การต้องการความเป็นเจ้าของ และความรัก (Belongingness and love needs) คือ ความอยากเป็นเพื่อน มีพวกพ้อง มีกลุ่ม มีครอบครัว มีความรัก ชั้นนี้จัดเป็น ความต้องการของสังคม

ลำดับชั้นที่ 4 ความต้องการเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) คือ ความอยากมีชื่อเสียง มีหน้ามีตามีคนยกย่องเลื่อมใสมีความเด่นดัง และต้องการความรู้สึกที่ดี ของคนอื่นต่อตน

ลำดับชั้นที่ 5 ความต้องการใฝ่รู้ใฝ่เรียน (Need to know and understand) คือ ความอยากรู้ อยากเข้าใจ อยากมีความสามารถ อยากมีประสบการณ์

ลำดับชั้นที่ 6 ความต้องการทางสุนทรียะ (Aesthetic needs) ได้แก่ ความต้องการ ด้านความดี ความงาม คุณธรรม และความละเอียดอ่อนทางจิตใจ

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self-actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคล ได้ตอบสนองความต้องการของคนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับ มาถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้ มักได้รับประสบการณ์สูงสุด คือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนัก ในสภาพความจริงแห่งชาติ ซึ่งบางคนกล่าวว่า เขาถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต ต้องทั้ง 7 ลำดับขั้นตอน ตามแนวคิดของ Maslow นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการ ลำดับแรกก่อน แล้วจึงคืนรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับตัวอย่างพฤติกรรม ของพนักงานในองค์กร ทรายไคที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือทนต่อ เผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้านี้ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวพนักงานอาจยังไม่ คำนึงถึงความรัก การยอมรับการยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่คืนรน เพื่อไฝ่หาความรู้ ความคิด ความงาม หรือความสมบูรณ์ส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่า คนบางกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกายภาพ ได้รับการตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายหิวเพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสม เงินทองเอาไว้ให้อุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

Maslow (1970) ได้แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณา จากความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์ จากต่ำไปหาสูงสุด ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) คือ ความต้องการปัจจัยพื้นฐาน ในการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

ขั้นที่ 2 ความต้องการ ความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) คือ ความต้องการที่จะมีชีวิตมั่นคง ปลอดภัย เช่น ความต้องการได้รับการคุ้มครอง เป็นต้น

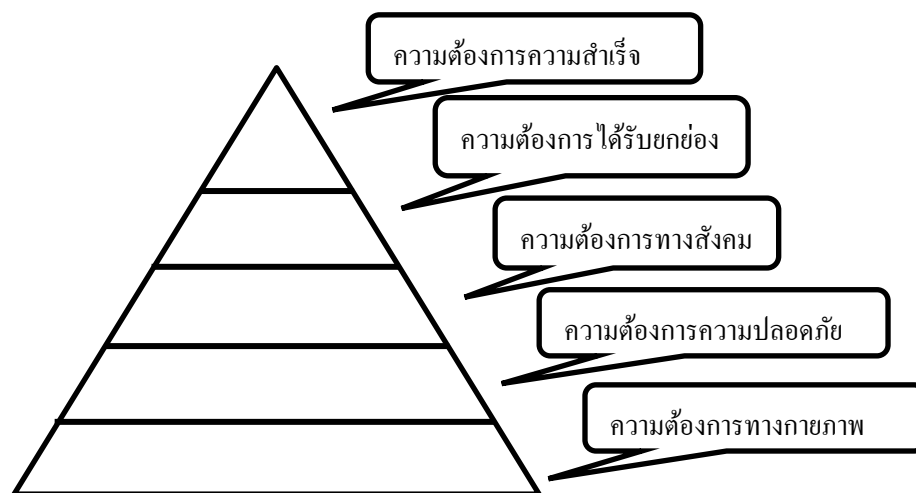
ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (Love and belonging needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รัก และยอมรับในกลุ่มที่ตนอยู่

ขั้นที่ 4 ความต้องการ ได้รับความยกย่องจากผู้อื่น (Self-esteem needs) เป็นความต้องการ ในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการขั้นนี้ถ้าได้รับการก่อให้เกิดความภาคภูมิใจตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการในความเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งน้อยคนจะประสบได้ถึงขั้นนี้

Maslow ได้กล่าวเน้นว่า ความต้องการต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเกิดเป็นลำดับขั้น และจะไม่มี การข้ามขั้น ถ้าขั้นที่ 1 ไม่ได้มีการตอบสนอง ความต้องการในลำดับขั้นที่ 2-5 ก็มาอาจเกิดขึ้นได้ การตอบสนองที่ได้รับในแต่ละขั้น ไม่จำเป็นต้องได้รับทั้ง 100% แต่ต้องได้รับบ้างเพื่อจะได้เป็น บันไดนำไปสู่การพัฒนาความต้องการในระดับที่สูงในลำดับขั้นต่อไป





ภาพที่ 5 ระดับความต้องการตามแนวคิดของ Maslow (1970)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีจากลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslow ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดแรงจูงใจ และกระตุ้นหรือรื้อฟื้นในการทำงานได้ดังนี้

การตอบสนองความต้องการทางร่างกาย ด้วยการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเงินเพื่อให้บุคลากรใช้จ่ายตามความต้องการเบื้องต้น เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องใช้ต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการจัดสวัสดิการให้ เช่น บ้านพักตากอากาศ การรักษาพยาบาล การจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานถูกสุขลักษณะ การตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย โดยให้ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เพื่อการค้ำประกันจะได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในระยะยาวและต่อเนื่อง จะไม่ปล่อยให้ว่างงาน โดยไม่มีเหตุผล และจะได้รับความยุติธรรมเมื่อได้รับการกลั่นแกล้งจากผู้อื่น

การตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม กระทำได้โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ให้ความรู้สึว่าเขาจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานผู้บริหารควรใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น จัดให้มีการปฐมนิเทศตั้งแต่ครั้งแรกที่บุคลากรเข้าทำงาน จัดให้มีงานเลี้ยงเน้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพบประสังสรรค์กัน จัดให้ไปทัศนศึกษานอกสถานที่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กรให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาานั้น เป็นต้น

การตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม กระทำได้ด้วยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในวาระอันสมควร เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ

ที่เขามีอยู่ การสงวนที่จ่อครถไว้ให้ ทำป้ายชื่อให้ การจัดสภาพที่ทำงานที่ดีขึ้น เป็นต้น การตอบสนองความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ แต่ทำได้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงาน แสดงความสามารถที่มีอยู่ เช่น การจัดประกวดแข่งขันต่าง ๆ การมอบรางวัลให้พนักงานที่ได้รับการคัดเลือกเป็นบุคคลดีเด่นขององค์กร และการชมเชยพนักงานในที่ประชุม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow เป็นทฤษฎีความต้องการที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม และความต้องการในระดับสูง ได้แก่ ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ไปจนถึง ความต้องการทางสังคม และความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า และการพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น Maslow ถือว่าการเรียงลำดับความต้องการนี้มีความสำคัญโดยมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ๆ ได้ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนอง

#### **ทฤษฎี ERG (ERG theory: Existence relatedness growth theory)**

ณรงค์ศักดิ์ สาลี (2555, หน้า 33) กล่าวว่า เป็นทฤษฎีที่ Alderfer (1972) พัฒนามาจาก ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow (1970) โดยได้ข้อเสนอเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐาน 3 อย่าง ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs: E) เป็นความต้องการที่จะตอบสนอง เพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ ที่พักอาศัย ความปลอดภัยทางร่างกาย
2. ความต้องการมีสัมพันธภาพกับคนอื่น (Relatedness needs: R) เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับคนและความพึงพอใจ การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมนำมาสู่เรื่องเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การยอมรับ และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทการทำงานกับตัวพนักงานเองรวมทั้งครอบครัวและเพื่อน
3. การต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการสูงสุด เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้าซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ กล่าวคือ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Alderfer เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง เป็นความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้

#### **ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)**

ทฤษฎีการคาดหวังถูกนำเสนอโดย Vroom (1970) โดยเสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motiva} = \text{Exprctancy} \times \text{Vaicnce}$$

แรงจูงใจ = ความคาดหวัง x คุณค่าของผลลัพธ์

มีความหมายว่า ระดับแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีที่มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ

1. ปัจจัยใน (ความต้องการ) และปัจจัยภายนอก (สภาพแวดล้อม) มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล
2. พฤติกรรมใด ๆ เกิดจากการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล
3. บุคคลมีความแตกต่างกันในความต้องการ ความปรารถนา และเป้าหมาย
4. บุคคลจะเลือกใช้พฤติกรรมโดยยอมเป็นไปตามการรับรู้ผลต่อเนื่องจากพฤติกรรมนั้น
5. แรงจูงใจตามทฤษฎีนี้จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยตัวแปรสำคัญสองตัวประกอบกัน คือ ความคาดหวัง และคุณค่าผลลัพธ์

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานของบุคคล จะประเมินความเป็นไปได้ของผลที่จะเกิดขึ้นแล้ว จึงดำเนินการปฏิบัติตามที่คนคาดหวัง นั่นคือการรับรู้ของบุคคลต่อความสามารถของตนเองหรือ โอกาส และความเป็นไปได้ที่เขาจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความคาดหวังสูงย่อมมีแรงจูงใจสูง แต่ถ้าพนักงานคนใดไม่เชื่อใจตนเองว่าจะทำงานได้สำเร็จพนักงานคนนั้นก็จะมีแรงจูงใจที่จะทำหรือไม่พยายามทำงานนั้น การรับรู้ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ การรับรู้ความสัมพันธ์ระหว่างการกระทำหรือพฤติกรรมกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น หรือต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ ถ้าบุคคลหวังสูงว่าการกระทำของเขาจะได้รับรางวัล เขาจะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น

### ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

Robbins (1996, pp. 215-216) กล่าวว่า ทฤษฎี X ของ McGregor โดยได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนที่มีลักษณะดังนี้ คือ

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้จะกระทำทันทีเพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ
2. มนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้ทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด ควรมีรางวัลถ้าปฏิบัติงานได้ดี และควรมีการลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติงานด้วย
3. โดยทั่วไปมนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่อยากมีความมั่นคง รวมความแล้วทฤษฎีนี้มองคนในแง่ร้ายว่า คนมีความต้องการด้านร่างกายแต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ตามทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับลงโทษมากกว่าจูงใจ ให้คนมองเป้าหมายอันสูงค่าทางสังคม ความสำเร็จสูงสุดของชีวิต

ทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่ว ๆ ไป เชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานเมื่อนั้น ถ้าได้งานที่ตนชอบทำร่วมกับคนที่ถูกใจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมคนเราก็ปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดต้องทำเพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่ชอบทำงานนั้น ๆ ก็ได้
2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษ การข่มขู่ใด ๆ ไม่ใช่วิธีที่ดีในการทำงานของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้ทำงานที่ชอบ ให้รับผิดชอบของตนเองจึงจะเกิดความพอใจและทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้
3. การที่กล่าวว่า คนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าลักษณะของคน ไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว ถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น McGregor ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานนั้น ต้องการใช้ ทฤษฎี Y และมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะจูงใจได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง อธิบายว่า แนวทางในการบังคับบัญชาของผู้แต่ละคน จะขึ้นอยู่กับความรู้ หรือความเชื่อเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของว่าเป็นอย่างไร โดยจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น ๆ ซึ่งความต้องการและแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ในแนวคิดตามทฤษฎี X นั้น เชื่อว่า บุคคลโดยเฉลี่ยแล้ว มักจะไม่ชอบทำงาน และจะหลบเลี่ยงการทำงาน มีความเกียจคร้าน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่มีความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ และเนื่องจากความไม่ชอบในการทำงาน ทำให้ต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการข่มขู่ หรือการข่มขู่ว่าจะลงโทษ ดังนั้น ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้ จะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและความเชื่อที่ว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต ซึ่งจะต้องมีการควบคุมโดยฝ่ายบริหาร และคนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางด้านการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และการควบคุมด้วยการลงโทษ อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้จะสามารถนำไปใช้ได้ผลดีในลักษณะของสังคม ที่มีระดับการครองชีพของประชาชนค่อนข้างต่ำ และ มีภาวะของการขาดแคลนงาน

ส่วนแนวคิดทฤษฎี Y นั้น เชื่อว่า บุคคลโดยทั่วไปชอบทำงานเหมือนกับการเล่น และการพักผ่อน ไม่ใช่เป็นคนเกียจคร้าน และสามารถไว้วางใจไม่ได้ แต่จะมีความสามารถ

ในระดับสูงเกี่ยวกับจินตนาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ตลอดจนมีความฉลาดต่อการแก้ปัญหา สามารถที่จะพัฒนาตนเองในการทำงาน ตลอดจนมีความรับผิดชอบ ถ้าเขาได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารจะมีหน้าที่ช่วยให้บุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองในแง่ของการทำงาน ซึ่งจะทำได้โดยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เหมาะสม ไม่ทำการควบคุมผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคคลทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของเขาควบคู่ไปกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้จะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาตอบสนองด้านความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต ตลอดจนตอบสนองความต้องการที่เป็นความรู้สึกภายในของบุคคล หรือใช้แรงจูงใจภายใน ซึ่งทฤษฎีนี้จะเหมาะกับคนที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตยที่มีระดับการศึกษา และมาตรฐานการครองชีพสูง และมีโอกาสที่จะหางานทำได้มาก

ต่อมาได้มีการอธิบายทฤษฎี Z ของ Ouchi's theory ที่มีองค์ประกอบสำคัญที่สืบต่อเนื่องมาจากทฤษฎี X และบางส่วนมาจาก ทฤษฎี Y หรืออาจกล่าวได้ว่า เป็นการประสมประสานมาจากทฤษฎี X ทฤษฎี Y โดยมีกำหนดแนวทางในการบริหารงานบุคคลเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ดังนี้ (ณรงค์ศักดิ์ สาลี, 2555, หน้า 35)

1. มีการจ้างงานเป็นระยะเวลานาน โดยมีหลักประกันอย่างมั่นคงสำหรับบุคลากรทุกคน
2. สร้างความร่วมมือกันในด้านการศึกษา
3. สร้างความสัมพันธ์กันระหว่างการวัดผลกับการเลื่อนตำแหน่ง
4. สร้างความสัมพันธ์ให้เกิดจิตสำนึกของการมีส่วนร่วม มีความใกล้ชิด ความผูกพัน และความร่วมมือในหน่วยงานหรือการสร้างบรรยากาศของครอบครัวให้เกิดขึ้น
5. ให้อำนาจและส่งเสริมให้บุคลากรในการมีความรับผิดชอบต่อการทำงาน
6. สร้างความไว้วางใจ และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหาร และพนักงาน
7. ลดขั้นตอนในการบริหารงานที่ซับซ้อน ให้มีความสะดวกรวดเร็ว และคล่องตัว

ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1970) นั้น ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักความเข้าใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์ และบริหารงานโดยการตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคคล ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเริ่มจากความต้องการขั้นแรก ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกหน่วยงานต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานเหล่านี้ โดยการกำหนดเงินเดือนอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้จ่ายในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ซึ่งได้แก่ ปัจจัยสี่ทั้งหลาย และสิ่งที่เหนืออำนาจ

ต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ก็ควรจัดให้มีเวลาในการพักผ่อนในระหว่างวันทำงาน ให้พอเพียง จัดให้มีโปรแกรมการออกกำลังกาย และการบริหารร่างกายในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

ในขั้นของความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย ผู้บริหารควรจัดและเื้ออำนวยการให้สถานทำงานและสิ่งแวดล้อมมีความปลอดภัย ตลอดจนการให้พนักงานได้รับความรู้สึกของความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เช่น การประกันชีวิต การมีสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น

ในขั้นของความต้องการความรักและความรู้สึกการเป็นเจ้าของนั้น ผู้บริหารควรจัดโอกาสและเื้ออำนวยการให้มีโอกาสต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านของการได้รับความรักและความรู้สึกเป็นส่วนร่วม ตลอดจนความต้องการทางด้านสังคม เช่น กิจกรรมการแข่งขัน กีฬา การจัดงานสังสรรค์ต่าง ๆ การสร้างกลุ่มสนใจ และกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายในการสร้างความรู้สึกผูกพัน ความรัก ความปรารถนาดี ตลอดจนสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

ในขั้นของความต้องการความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง ผู้บริหารควรจัดโอกาสและเื้ออำนวยการให้มีโอกาสต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านความรู้สึกของการมีคุณค่าในตัวเองของพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคคลรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานนั้น ๆ การจัดโครงการสร้างสรรค์สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน เป็นต้น

ในขั้นของความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองของบุคคลนั้น สามารถทำได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน โดยใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อที่เขาจะได้สร้างผลงานที่มีประโยชน์ และคุณค่า และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเองของเขาอย่างเต็มที่

### ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

Herzberg (1959, pp. 113-119) เน้นอธิบายและความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ “ตัวกระตุ้น” (Motivators) และ “การบำรุงรักษา” (Hygiene) สองปัจจัยดังกล่าวนี้มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารองค์การ ควรพิจารณาเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารคนและบริหารงาน

#### 1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่ปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่ว่าเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้ ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าเขาทำงาน ได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกว่าการสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้

มีคนยอมรับลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรมีความรู้ดีกว่างานที่เขาต้องมี ความน่าเกรงใจมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

## 2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ และรักษาเข้าไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดทำให้พนักงานจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานของเขา การบำรุงรักษาทฤษฎี ปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจ (Motivation theory) (Herzberg,1959) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ทฤษฎีปัจจัยค่าจูนและปัจจัยจูงใจของ Herzberg (1959)

ปัจจัยค่าจูน (สภาพแวดล้อม)	ปัจจัยจูงใจ (ลักษณะงาน)
นโยบายและการบริหาร	ความสำเร็จ
การบังคับบัญชา	การยกย่องในความสำเร็จ
สภาพแวดล้อมการทำงาน	งานที่ท้าทาย
ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น
ความมั่นคงและความปลอดภัย	ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

จากตารางที่ 1 อธิบายพอสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารคือ บุคลากรรู้สึกว่าฝ่ายจัดการมีการสื่อสารที่ดียิ่ง กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล
2. การบังคับบัญชา คือ มีการนิเทศงานจากผู้บริหาร ทำให้บุคคลรู้สึกว่าผู้บริหาร ตั้งใจปฏิบัติงานและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน คือ บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่มเพื่อนร่วมงาน
5. ความมั่นคงและความปลอดภัย คือ บุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดี มีหลักประกันความมั่นคงในการทำงานรู้สึกปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติ

6. ความสำเร็จ คือ บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติจนสำเร็จตรงตามความต้องการของหน่วยงาน

7. การยกย่องในความสำเร็จ คือ บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติจนสำเร็จได้รับความชื่นชมจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

8. งานที่ทำทาย คือ บริหารความมอบหมายงานสำคัญเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงานที่ทำทายความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่

9. ความรับผิดชอบเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจผลงานที่ตรงตามความรับผิดชอบของครูอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้ครูได้รับผิดชอบงานที่ตรงตามความสามารถที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้

10. ความเจริญเติบโตและการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นในการกำหนดของหน่วยงาน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และเพื่อให้ครูได้พัฒนางานของตนเองได้อย่างเต็มที่

กล่าวคือ ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg เน้นอธิบายให้มีความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) ทั้ง 2 ปัจจัย มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานของคนมีความแตกต่างกัน คือ การที่บุคคลพอใจในงาน ไม่ได้หมายความว่าคนนั้นมีแรงจูงใจในงานเสมอไป แต่ถ้าคนใดมีแรงจูงใจในการทำงานนั้นแล้วคนนั้นจะตั้งใจทำงานให้เกิดผลดีได้ จึงแสดงให้เห็นถึงผลของปัจจัย 2 ด้าน คือ ด้านปัจจัยจูงใจ และด้านปัจจัยค่าจูงต่อการทำงานของบุคคล



- |  |
|--|
| <p><b>ปัจจัยค่าจูง</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ด้านนโยบายและการบริหาร</li><li>2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา</li><li>3. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน</li><li>4. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน</li><li>5. ด้านเงินเดือนผลประโยชน์เรื่องอื่น</li></ol> |
|--|

- |  |
|--|
| <p><b>ปัจจัยจูงใจ</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ด้านความสำเร็จในการทำงาน</li><li>2. ด้านการยอมรับนับถือ</li><li>3. ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ</li><li>4. ด้านความรับผิดชอบ</li><li>5. ด้านความก้าวหน้า</li></ol> |
|--|

ภาพที่ 6 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959)



### ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

McClelland (1961, pp. 100-101) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีที่มีความสัมพันธ์กับทฤษฎีการเรียนรู้โดยเชื่อว่าความต้องการเป็นการเรียนรู้จากสังคม และประสบการณ์ ซึ่งแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท

1. ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement: NACH) เป็นแรงขับ เพื่อจะทำให้งานที่กระทำประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานได้ มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ไว้หลายท่าน ดังนี้

McClelland (1953 อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, 2553, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การต้องการความสำเร็จเป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญ ในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

Sprinthall (1991, หน้า 527) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มุ่งเน้น ไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอ ๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะความสามารถที่ต่ำ

Nelson, Organ and Bateman (1993, pp. 141-142) ให้ความเห็นว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ จะเกี่ยวข้องกับความเก่ง การแข่งขัน จดมุ่งหมายที่ท้าทายการมุ่งหน้าไม่ลดละ และการอยากจะได้ ชัยชนะ

Weiten (1997, p. 403) ได้ให้ความหมายแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในแนวทางเดียวกันว่า เป็นความต้องการเป็นผู้ต้องการครอบครองความยากที่ท้าทาย (Master difficult challenges) การแสดงออกที่เด่นกว่าผู้อื่น (to outperform other) และการพบกับมาตรฐานความเป็นเยี่ยม ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการความฉลาด (To excel) ความพิเศษในการแข่งขันกับบุคคลอื่น นั่นคือ เป็นความปรารถนาที่จะเป็นคนเก่งและพิเศษกว่าบุคคลอื่น

ยูพากรณ์ ขานพล (2551, หน้า 34) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงที่เป็นพลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามประกอบพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำ บางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน

ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 40) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การแสดง พฤติกรรมอย่างมีทิศทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จในการทำงาน โดยบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าว จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าเพื่อให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการผลสัมฤทธิ์ คือ ความปรารถนาที่จะกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจเมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

## 2. ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for affiliation: NAFF)

เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความต้องการทางสังคมของ Maslow ได้มีผู้ให้ความหมายของความต้องการความรักและความผูกพันไว้ดังนี้

McClelland (1953 อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, 2553, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ความต้องการความผูกพันเป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

Nelson, Organ and Bateman (1993, pp. 141-142) ให้ความเห็นว่า ความต้องการความรักและความผูกพัน เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่นความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะถูกจูงใจให้แสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกต่อผู้อื่นทำในสิ่งที่เหมือนกันตอบแทนมา

ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 40) ได้กล่าวว่า ความต้องการความรักและความผูกพัน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับในการปฏิสัมพันธ์ และมีความเข้ากันได้ดีกับบุคคลอื่นในการทำงาน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจในลักษณะดังกล่าว มีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานที่มีการประสานร่วมกับบุคคลอื่น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการความรักและความผูกพัน คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบ หรือรักใคร่ชอบพอกของคนอื่น จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

## 3. ด้านความต้องการมีอำนาจ (Need for Power: NPOW) เป็นความต้องการที่จะทำให้อื่นมีความประพฤติกหรือมีพฤติกรรมตามที่ต้องการที่จะมีอำนาจในการบังคับบัญชาและอิทธิพลเหนือคนอื่น ได้มีผู้ให้ความหมายของความต้องการมีอำนาจ ไว้ดังนี้

McClelland (1953 อ้างถึงใน ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์, 2553, หน้า 25) ได้กล่าวว่า ถึงความต้องการมีอำนาจว่าเป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้อื่นมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

Nelson, Organ and Bateman (1993, p. 320) ให้ความเห็นว่า ความต้องการมีอำนาจ มาจากความเชื่อว่า สถาบันมีความสำคัญและอำนาจเป็นสิ่งมีค่า เชื่อว่างานที่ดีสำหรับบุคคล ที่เหนือกว่าและสิ่งที่ตามมาก็คือผลผลิตที่มีค่า

ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 40) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ หมายถึง การแสดง พฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจที่เหนือกว่าบุคคลอื่นในลำดับขั้นการปกครอง ในการทำงาน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจในลักษณะดังกล่าว มีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จ ในการทำงาน ในลักษณะที่มีการแข่งขันและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการมีอำนาจ คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพล ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ หากว่าทำอะไรได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูงจะพยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland เป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ช่วยพัฒนาคน พัฒนางาน พัฒนาองค์กร ได้เน้นสาระด้านแรงจูงใจว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จต้องมีแรงจูงใจในด้านความต้องการ สัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ความสำเร็จของงานจะทำได้โดยการกระตุ้นความต้องการด้าน NACH เป็นสำคัญ บุคคลแต่ละคนเมื่อมี NACH สูงก็สามารถทำงานได้สำเร็จและช่วยให้หน่วยงาน มีประสิทธิภาพไปด้วย นับได้ว่าแรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารควรสร้างให้เกิดกับตนเอง และแก่ผู้ร่วมงานเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับ แรงจูงใจดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland ซึ่งสามารถสรุปได้ว่า ผู้ที่จะทำงานได้อย่างประสบผลสำเร็จต้องมีแรงจูงใจด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผลอยู่ในระดับสูง ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยแบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท

1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล 2) ความต้องการความรักและความผูกพัน 3) ความต้องการมีอำนาจ

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมีอิทธิพลต่อบุคคล ซึ่งจะช่วยลดหรือตอบสนอง ความต้องการของบุคคลในการปฏิบัติงาน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูจะมีมากหรือน้อย อยู่กับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะสามารถดำเนินการบริหาร ให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงการบริหารให้เหมาะสมสอดคล้องกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้การบริหาร โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

และเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขชัย งามเมือง (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับ ขวัญเรือน บุญยม (2556) ที่ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา กลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวก ทำให้การปฏิบัติงานในแต่ละปีการศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ Galloway (1975 อ้างถึงใน บุญเดือน กามินี, 2554, หน้า 81) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก สอดคล้องกับ Fowler (1986, p. 3204-A อ้างถึงใน บุญเดือน กามินี, 2554, หน้า 81) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสั่งการกับขวัญและกำลังใจในการทำงานของครู อาจารย์ในโรงเรียนประถมศึกษาในรัฐเซาธ์อีสเทิร์น พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและสั่งการมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู อาจารย์ และยังสอดคล้องกับ เทพพร อินทร์อ่อน (2553) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากการศึกษาค้นคว้า

กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความมีบารมี การคลลใจ การมุ่งความสำคัญเป็นรายบุคคล และการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 จำแนกตามประเภทโรงเรียน

โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น จำแนกตาม  
วุฒิการศึกษาของผู้บริหาร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

อุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่  
มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

เสงี่ยม จันทร์พลี (2550) ได้ศึกษา การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 การวิจัย  
ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์  
เขต 3 โดยจำแนกตามเพศ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และขนาดของสถานศึกษา  
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู  
สายปฏิบัติการสอน จำนวน 358 ตัวอย่าง และผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 157 ตัวอย่าง  
ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 และสถิติที่ใช้  
ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบ  
สมมุติฐาน ด้วยค่าที่ ( $t$ -test) ผลการวิจัย พบว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
ครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ใน  
ระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้า  
ด้านกายภาพ และด้านความสำเร็จในชีวิต และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ  
ด้านความรับผิดชอบ ผลการเปรียบเทียบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 3 พบว่า ข้าราชการครูเพศชาย  
และเพศหญิง มีความเห็นโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณา  
เป็นรายด้าน พบว่า มีความเห็นด้วยว่าด้านกายภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05  
ส่วนข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่ำกว่า 10 ปี และตั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป  
ข้าราชการครูสายปฏิบัติการสอนและผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งรักษาการแทน  
และข้าราชการครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ  
ทางสถิติ

พนิดา จีระสถิตถาวร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ของครูโรงเรียนประภัสสรวินิตยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
 เรียงคะแนนตามระดับเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน  
 ด้านความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกระเบียบการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ  
 ด้านความมั่นคงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
 จำแนกตามระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านถึงโรงเรียน โดยรวม และด้านความรู้สึกรับ  
 ความสำเร็จด้านความมั่นคงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน  
 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์  
 ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความรู้สึกรับผิดชอบ  
 มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บงกชธร เพิกนิล (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
 โรงเรียนสัตหีบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจ  
 ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสัตหีบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนที่ 3  
 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ตามความต้องการความสัมพันธ์  
 อยู่ในระดับมาก ความต้องการเพื่อดำรงอยู่และความต้องการความเจริญก้าวหน้าอยู่ในระดับ  
 ปานกลาง การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างเพศ ประสบการณ์การทำงาน  
 และรายได้ พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าครูที่มีเพศ  
 ประสบการณ์การทำงาน และรายได้ต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

นุชบา รัตนมงคล (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ  
 ครูโรงเรียนกึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า  
 ข้าราชการครู โรงเรียนกึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1  
 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
 กึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา  
 แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่าง  
 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชูชาติ โขกแสน (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
 ในอำเภอลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจ  
 ในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1  
 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานระหว่างเพศ  
 ภูมิฐานะ และขนาด โรงเรียน พบว่า โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ธงชัย หมื่นสา (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนสภาพการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษาภาพรวมและรายด้านมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา 2) ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ด้านการประเมินคุณภาพ การศึกษา 4) ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 5) ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 6) ด้านการผดุงระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ 7) ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย คือ ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้านกระตุ้น ทางปัญญา มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ด้านแรงบันดาลใจ กับการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ด้านการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยมาก

ชลธิชา อนันต์นาวิ (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ย จากมากไปน้อย คือ ด้านการคาดหวังการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง ด้านการถือถือ การยอมรับเป้าหมายกลุ่ม ด้านการระบุนิสัยทัศน์อย่างชัดเจน ด้านการสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการเป็นแบบอย่างที่เหมาะสมตามลำดับ

ธวัชรรัตน์ ไบบัว (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการประสิทธิผลผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้น

ให้ใช้สถิติปัญหา การเป็นผู้สร้างแรงคลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ ประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน จากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิภาพของโรงเรียน ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติเชิงบวก และด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Sachs (1966) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้บริหารไว้ ดังนี้ 1) ต้องมีความเข้าใจตนเอง และสามารถประเมินค่าตนเองได้อย่างถูกต้อง 2) ต้องยอมรับฟังและเคารพความคิดของผู้อื่น 3) ต้องมีความเข้าใจในสภาพของผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี 4) ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 5) ต้องสามารถนำความคิดของผู้ร่วมงานไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานของตน

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ผู้นำในลักษณะการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป ไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองแต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าและคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนที่ได้ไปวัน ๆ อีกทั้งยังเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและการทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Felton (1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 33 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปีใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10



ของประชาชนกลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา

Bass (1997 อ้างถึงใน ธงชัย หมื่นสา, 2552) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจพบว่า ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายามและความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) แบบเชิงรับ (MBE-P) และแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) ตามลำดับ ผลการศึกษาแบบนี้ พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมนี

Duncan (1983) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนในเมืองเบอร์มิวด้า โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครู ในโรงเรียน และผู้บริหาร ในการศึกษาครั้งนี้ มุ่งประเมินประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยตรง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามได้พิจารณาเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหาร โรงเรียนให้ผลยิ่งขึ้น

Ray (1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐบาล ในเมืองหลวง พบว่า การประสบผลสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น กับกลุ่มเพื่อน ผู้ปกครองมีผลในทางบวกกับแรงจูงใจ เงินเดือน ความมั่นคงในงาน เป็นทั้งทางบวกและทางลบ แรงจูงใจขึ้นอยู่กับแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ ลักษณะงาน

Ogomaka (1986) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้าในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคง ปลอดภัย และเงินเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้า และแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือนความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

Mataheru (1985) ได้วิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานอาชีพ

โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Goodson (1985) พบว่า ปัจจัยด้านชีวิต สังคม ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจ ทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน

Randall (1987) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของหัวหน้างานในการปฏิบัติงาน โครงการศึกษาคู ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความพึงพอใจ ปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความไม่พึงพอใจ ปัจจัยจูงใจส่งผลในด้านความสำเร็จของงานลักษณะของงาน การได้ทำตามความสามารถ ได้รับงานที่ท้าทาย และยอมรับนับถือ ความสำคัญของปัจจัยสุขอนามัย ได้แก่ นโยบายเพื่อนร่วมงาน ความรู้ความสามารถในงานของผู้บริหารและความสัมพันธ์ของผู้บริหาร เจื่อนใจของงาน จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในประเทศและต่างประเทศ

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

ปีการศึกษา 2559 จำนวน 254 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

ปีการศึกษา 2559 ซึ่งได้จากตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-609) จำนวน 154 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)

โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตาม โรงเรียน ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

ลำดับที่	โรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนอนุบาลวัดคลองใหญ่	38	23
2	โรงเรียนวัดห้วยโสม	4	3
3	โรงเรียนบ้านโคกทราย	8	5
4	โรงเรียนบ้านคลองจาก	33	20

ตารางที่ 2 (ต่อ)

ลำดับที่	โรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
5	โรงเรียนบ้านคลองมะขาม	33	20
6	โรงเรียนบ้านคลองมะนาว	10	6
7	โรงเรียนบ้านตาหนัก	7	4
8	โรงเรียนบ้านเนินตาล	25	13
9	โรงเรียนบ้านไม้รูด	21	15
10	โรงเรียนบ้านหนองม่วง	7	4
11	โรงเรียนบ้านหาดเล็ก	13	8
12	โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม	55	33
รวม		254	154

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด จำนวน 28 ข้อ ประกอบไปด้วย 4 ด้าน

1. ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงคลใจ จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 7 ข้อ
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จำนวน 6 ข้อ

โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15)

- 5 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด จำนวน 27 ข้อ มีองค์ประกอบ 3 ด้าน

1. ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล จำนวน 10 ข้อ
2. ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน จำนวน 8 ข้อ
3. ด้านความต้องการอำนาจ จำนวน 9 ข้อ

โดยกำหนดค่าน้ำหนักของคะแนน 5 ระดับ ดังนี้ (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15)

- 5 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อกำหนดขอบเขตในการสร้างเครื่องมือ นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยจำแนกตามขอบเขตการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ลักษณะ คือ

1) การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงคลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การมุ่ง

ความสัมพันธเป็นรายคนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีองค์ประกอบ 3 ลักษณะ

1) ความต้องการสัมฤทธิ์ผล 2) ความต้องการความรักและความผูกพัน 3) ความต้องการอำนาจ

2. เสนอโครงร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่ออนุมัติและนำมาจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence : IOC) โดยใช้เกณฑ์การผ่าน IOC ตั้งแต่ .67 ขึ้นไป โดยมีรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ให้ตรวจสอบแบบสอบถามดังนี้

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อัมสวาสดี ผู้ช่วยศาสตราจารย์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5.2 ดร.สมชาย อรุณชัยญา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
เขต 1 และอาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5.3 ดร.สุกิจ โพธิ์ศิริกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านค่าย จังหวัดระยอง และ  
อาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่าน  
และเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลอง (Try-out) ใช้กับครูที่มีคุณสมบัติ  
เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนา  
เศรษฐกิจพิเศษตราด หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ระหว่างค่าเฉลี่ยรายข้อ  
กับคะแนนเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน (Item-total correlation) และหาค่าความเชื่อมั่น  
ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ  
Cronbach (1990, pp. 202-204) ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ  
ตราด ได้

6.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีค่าระหว่าง .39 ถึง .89  
และค่าความเชื่อมั่น  $\alpha = .97$  (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก)

6.1.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีค่าระหว่าง .27 ถึง .85 และค่าความเชื่อมั่น  
 $\alpha = .96$  (รายละเอียดปรากฏในภาคผนวก)

7. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุม  
การทำงานนิพนธ์ ตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย และนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์  
เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ในการแจกแบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด และตามเก็บข้อมูลจนแล้วเสร็จภายในสองสัปดาห์ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมาเป็นจำนวนทั้งสิ้น 154 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด
3. การจัดกระทำข้อมูล
  - 3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป
  - 3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนน แต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
  2. เลือกแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้ แล้วบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
  3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป
- เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน กำหนดได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
- ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวของ พงศ์เทพ จิระโร (2559, หน้า 15) ดังนี้

1.00-1.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.50-2.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

2.50-3.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

3.50-4.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

4.50-5.00 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์โดยรวมรายด้านและรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวของ พงศ์เทพ จิระโร (2559, หน้า 15) ดังนี้

1.00-1.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

1.50-2.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย

2.50-3.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง

3.50-4.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก

4.50-5.00 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วเทียบกับหลักเกณฑ์ของ สมโภชน์ อเนกสุข (2554, หน้า 80)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .90-1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .70-.89 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .50-.69 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .30-.49 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .00-.29 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

1. ข้อมูลตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. ข้อมูลตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )



3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
สถิติที่ใช้ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation  
coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสัญลักษณ์ที่ใช้ ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- $n$  แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
- $\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย
- $SD$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
- $X$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ทั้ง 4 ด้าน
- $X_1$  แทน การใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์
- $X_2$  แทน การสร้างแรงคลใจ
- $X_3$  แทน การกระตุ้นการใช้ปัญญา
- $X_4$  แทน การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
- $Y$  แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทั้ง 3 ด้าน
- $Y_1$  แทน ความต้องการสัมฤทธิ์ผล
- $Y_2$  แทน ความต้องการความรักและความผูกพัน
- $Y_3$  แทน ความต้องการอำนาจ
- \*\* แทน ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ พิเศษตราด ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยจำแนกออกเป็นส่วน 4 ด้าน คือ ด้านการใช้  
อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่ง  
ความสัมพันธเป็นรายคน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )  
โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่  
เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยจำแนกออกเป็นส่วน 3 ด้าน คือ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล  
ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )  
และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน ปรากฏตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยจำแนกออกเป็นส่วน 4 ด้าน คือ ด้านการใช้อิทธิพล  
เชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงคลใจ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ  
เป็นรายคน ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยวิเคราะห์ข้อมูล  
เป็นรายด้าน

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวม  
และรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$n = 154$			
	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์	4.21	0.68	มาก	2
2. ด้านการสร้างแรงคลใจ	4.29	0.74	มาก	1
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.19	0.69	มาก	3
4. ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน	4.11	0.71	มาก	4
รวม	4.20	0.66	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงอันดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. การบริหารงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.23	0.74	มาก	4
2. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น	4.24	0.72	มาก	3
3. ผู้บริหารมีสติในการตัดสินใจในการบริหาร	4.19	0.78	มาก	7
4. ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์วิกฤติ	4.03	0.88	มาก	10
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน	4.13	0.83	มาก	9
6. ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ชัดเจน	4.23	0.84	มาก	6
7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงในการบริหารงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	4.19	0.82	มาก	8
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนาโรงเรียน อย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน	4.31	0.82	มาก	1
9. ผู้บริหารมีแผน นโยบายในการบริหารอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.23	0.77	มาก	5
10. ผู้บริหารแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นตั้งใจ คำนึง อุดมคติของการบริหารงาน	4.29	0.80	มาก	2
รวม	4.21	0.68	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนาโรงเรียนอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน ผู้บริหารแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นตั้งใจ ค่านิยมอุดมคติของการบริหารงาน ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์วิกฤติ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการสร้างแรงคลใจ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงคลใจ	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ	4.23	0.81	มาก	5
2. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.34	0.78	มาก	2
3. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.35	0.85	มาก	1
4. ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย	4.31	0.81	มาก	3
5. ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นหาวิธีการที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.25	0.86	มาก	4
รวม	4.29	0.74	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการสร้างแรงคลใจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการกระตุ้น  
การใช้ปัญญา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน	4.25	0.77	มาก	2
2. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน	4.28	0.74	มาก	1
3. ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน	4.12	0.83	มาก	7
4. ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ	4.18	0.83	มาก	4
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ ในการปฏิบัติงาน	4.19	0.81	มาก	3
6. ผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน	4.16	0.81	มาก	6
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.16	0.79	มาก	5
รวม	4.19	0.69	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน  
ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหาร  
แจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทาง  
วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน  
ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
ด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายคน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายคน	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของ กลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น	3.98	0.93	มาก	6
2. ผู้บริหารปฏิบัติตัวต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.99	0.85	มาก	5
3. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของ ตัวผู้ร่วมงาน	4.17	0.76	มาก	3
4. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงาน แก่ผู้ร่วมงานทุกคน	4.12	0.90	มาก	4
5. ผู้บริหารให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ของครูผู้ปฏิบัติงาน	4.25	0.78	มาก	1
6. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.18	0.83	มาก	2
รวม	4.11	0.71	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน  
ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายคน โดยรวมและรายด้าน  
อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้โอกาส  
เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคน  
อย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตัวผู้ร่วมงาน ข้อที่มี  
ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะ  
ที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน ด้านความต้องการอำนาจ ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$n = 154$			
	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล	4.29	0.67	มาก	1
2. ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน	4.13	0.63	มาก	2
3. ด้านความต้องการอำนาจ	4.01	0.72	มาก	3
รวม	4.14	0.63	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนา เศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน ด้านความต้องการอำนาจ



ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการศึกษาต่อ	4.46	0.70	มาก	2
2. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการรับการฝึกอบรม	4.48	0.73	มาก	1
3. ข้าพเจ้าได้รับอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเป็นธรรม	4.38	0.77	มาก	3
4. ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การปฏิบัติงานอย่างชัดเจน และเป็นธรรม	4.33	0.81	มาก	5
5. ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของตนเอง	4.19	0.78	มาก	6
6. ข้าพเจ้ามีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.19	0.83	มาก	8
7. ข้าพเจ้าได้รับการอำนวยความสะดวก ในด้านอุปกรณ์เครื่องมืออย่างเพียงพอต่อ การปฏิบัติงาน	4.12	0.90	มาก	10
8. ข้าพเจ้าได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชา ให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี	4.19	0.82	มาก	7
9. ข้าพเจ้าได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อจำเป็น และเมื่อเจ็บป่วย	4.35	0.72	มาก	4
10. ข้าพเจ้าได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงาน จากผู้บังคับบัญชา	4.16	0.86	มาก	9
รวม	4.13	0.63	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากระวังอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการรับการฝึกอบรม ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการศึกษาต่อ

ข้าพเจ้าได้รับอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเป็นธรรม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านอุปกรณ์เครื่องมืออย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา	4.08	0.83	มาก	7
2. ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.72	มาก	8
3. ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา	4.16	0.80	มาก	3
4. ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.08	0.71	มาก	6
5. ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการด้วยความเต็มใจ	4.10	0.79	มาก	5
6. ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.36	0.73	มาก	1
7. ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน	4.16	0.73	มาก	2
8. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน	4.13	0.73	มาก	4
รวม	4.29	0.67	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการอำนาจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการอำนาจ	n = 154			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้น	4.24	0.83	มาก	1
2. ข้าพเจ้าได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา	4.14	0.80	มาก	2
3. ข้าพเจ้าได้รับการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ	4.09	0.84	มาก	4
4. ข้าพเจ้ามีอำนาจในการตัดสินใจในงาน ที่ได้รับมอบหมายเต็มที่	4.08	0.87	มาก	5
5. ข้าพเจ้าได้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน	3.93	0.89	มาก	7
6. ข้าพเจ้าได้เป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุม สัมมนาที่โรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น	3.80	0.93	มาก	8
7. ข้าพเจ้าได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากร บรรยายในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ	3.71	0.94	มาก	9
8. ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น	3.94	0.78	มาก	6
9. ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้ โรงเรียนมีชื่อเสียง	4.13	0.82	มาก	3
รวม	4.01	0.72	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ด้านความต้องการอำนาจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ข้าพเจ้าได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยายในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

ตารางที่ 12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยภาพรวม ( $n = 154$ )

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่ เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด							
	$Y_1$		$Y_2$		$Y_3$		$Y$	
	$r$	$p$	$r$	$p$	$r$	$p$	$r$	$p$
$X_1$	.84**	0.00	.78**	0.00	.71**	0.00	.82**	0.00
$X_2$	.79**	0.00	.69**	0.00	.64**	0.00	.76**	0.00
$X_3$	.85**	0.00	.76**	0.00	.71**	0.00	.82**	0.00
$X_4$	.82**	0.00	.74**	0.00	.77**	0.00	.86**	0.00
$X$	.87**	0.00	.78**	0.00	.75**	0.00	.85**	0.00

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 12 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน ด้านความต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ในปีการศึกษา 2559 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 154 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Likert แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด จำนวน 28 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .39-.89 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .97 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด จำนวน 27 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .27-.85 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุป

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างแรงคลใจ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคต

ของการพัฒนาโรงเรียนอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน ผู้บริหารแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นตั้งใจ  
 คำนึงมอบคุณคคติของการบริหารงาน ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น

1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ย  
 คะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหาร  
 มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงาน  
 จะบรรลุเป้าหมาย

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ  
 ค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหา  
 ของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน  
 ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
 เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ  
 ตามความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหาร  
 ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตัวเอง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ  
 ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน ด้านความต้องการอำนาจ

2.1 ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ  
 ค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา  
 โดยการรับการฝึกอบรม ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาโดยการศึกษาต่อ ข้าราชการ  
 ได้รับอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเป็นธรรม

2.2 ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก  
 เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม  
 ต่าง ๆ ของโรงเรียน ข้าราชการได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ข้าราชการสามารถทำงาน  
 ร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา

2.3 ด้านความต้องการอำนาจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ  
 ค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ข้าราชการได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อน  
 ตำแหน่งให้สูงขึ้น ข้าราชการได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ข้าราชการมีส่วนร่วม  
 ในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ได้แก่ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเนื่องจากในยุคโลกาภิวัตน์หรือยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การปรับเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว ทำให้ต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์การ จึงต้องมีผู้นำสถานศึกษาที่พร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถนำสมาชิกขององค์การสู่การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมอันจะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ประกอบกับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษที่มีลักษณะเฉพาะแตกต่างไปจากโรงเรียนที่ตั้งในเขตพื้นที่อื่น กล่าวคือ พื้นที่ดังกล่าวได้รับการพัฒนาให้เป็นเขตเศรษฐกิจการค้าชายแดน การพัฒนาดังกล่าวต้องได้รับการส่งเสริมทางด้านเศรษฐกิจทั้งทางภาครัฐและภาคเอกชนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งโครงสร้างทางสังคม เศรษฐกิจ และการศึกษา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นแรงขับเคลื่อนให้ผู้บริหารต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งความเป็นผู้นำของผู้บริหารก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เช่น ลักษณะการทำงาน บุคลิกภาพ การมีวิสัยทัศน์ และการวางแผนการดำเนินงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษาและการพัฒนาในทุกด้านของประเทศ สอดคล้องกับผลการวิจัยของศุภชัย งามเมือง (2554) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลี ละม่อม (2553) ที่ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4 ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลี อุดารักษ์ (2555) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานครอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนาโรงเรียนอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน ผู้บริหารแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นตั้งใจ คำนึงอุดมคติของการบริหารงาน ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้ร่วมงานก่อให้เกิดการมีพลังในตนเอง เรียกว่า บารมี มีผลทางบวกซึ่งทำให้การพัฒนาองค์การประสบความสำเร็จ สามารถเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาได้ ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุมาลี ละม่อม (2553, หน้า 86-87) พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงความสามารถในการบริหารงาน มีการแสดงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงานและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม ทำให้ผู้ร่วมงานนับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าอยากปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์การ สอดคล้องกับ House (1985, p. 35) มีความคิดว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมากในการจูงใจผู้ตาม ความเชื่อมั่นในตนเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อความตัดสินใจชอบของผู้นำด้วย ผู้นำบารมีมีความสำคัญต่อการทำงานและพันธกิจของกลุ่ม ในการยึดถือค่านิยม ความคิด ปณิธาน ให้เป็นไปตามวัฒนธรรมขององค์การ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มุกิตา อินกล้า (2556, หน้า 73) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก



1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 17) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาภรณ์ เอกเผ่าพันธุ์ (2556, หน้า 111-114) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ กัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มุกิตา อินกล้า (2556, หน้า 73) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เนื่องจากการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Refreiming) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์

เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาพร้อมกัน ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาค ด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 10) สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ สุภาภรณ์ เอกเผ่าพันธุ์ (2556, หน้า 111-114) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 141-142) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมและรายด้าน การกระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มุทิตา อินกล้า (2556, หน้า 73) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทุกข้อ

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการของครูผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่นของตัวเองผู้ร่วมงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น โค้ชและที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ และเติบโตของแต่ละคน มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว สนใจในความกังวลของแต่ละ บุคคลเห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคนมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามไม่รู้สึ่วว่ เขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 18) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 141-142) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

กับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ มุทิตา อินกล้า (2556, หน้า 73) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน ด้านความต้องการอำนาจ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ แรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากร ในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพเกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีการตื่นตัว เกิดความคาดหวัง เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์นาวี, 2557, หน้า 112) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทพพร อินทร์อ่อน (2553, หน้า 103) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ วราภรณ์ ช้างอยู่ (2557, หน้า 142) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัณธอร กุลบุตรดี (2553, หน้า 112) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรุษา ดิยะเพ็ญ (2556, หน้า 84) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพรรณ คำมา (2559, หน้า 111) ได้ศึกษา

การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการรับการฝึกอบรม ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการศึกษาต่อ ครูได้รับอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเป็นธรรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันในการทำงานอยู่ในรูปแบบการแข่งขันกับผู้อื่น โดยต้องการเอาชนะผู้อื่น ต้องการประสบความสำเร็จในมาตรฐานที่เป็นเลิศ และเนื่องจากการทำงานในปัจจุบันบุคคลต้องมีการทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จได้ โดยเฉพาะการทำงานในสถานศึกษาที่ต้องอาศัยความร่วมมือกัน ดังนั้น บุคคลจึงมุ่งความสำเร็จของงานคือผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อสถานศึกษามากยิ่งขึ้น เพราะความสำเร็จของสถานศึกษาก็เหมือนกับความสำเร็จของตนเอง (ยุพากรณ์ ขานพล, 2551, หน้า 104) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทพพร อินทร์อ่อน (2553, หน้า 103) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษากลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษากลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤติยา พิภูลทอง (2556, หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 3 พบว่าด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพรรณ คำมา (2559, หน้า 112-113) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ครูได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

ของโรงเรียน ครูได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ครูสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่บุคคลจะทำได้ดั่งนั้น บรรยากาศในการทำงานถือเป็นสิ่งที่สำคัญ ถ้าผู้ร่วมงานมีความเป็นมิตร มีการช่วยเหลือเกื้อกูลกัน บรรยากาศในการทำงานจะเต็มไปด้วยความสดชื่น ผู้ร่วมงานมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันจะเอื้อต่อการทำงานทำให้การทำงานออกมามี บรรลุเป้าหมายได้เร็วขึ้น อีกทั้งบุคลากรในสถานศึกษามีการเคารพความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีความเข้าใจกันระหว่างเพื่อนร่วมงานทุกคน คิดถึงประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นหลัก ก็จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความสมานฉันท์ รักใคร่ปรองดองกัน เพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา (ยุพาภรณ์ ขานพล, 2551, หน้า 104) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทพพร อินทร์อ่อน (2553, หน้า 101) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 66) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา กลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กฤติยา พิกุลทอง (2556, หน้า 86) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพรรณ คำมา (2559, หน้า 113-114) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูด้านความต้องการความรักและความผูกพัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

### 2.3 ด้านความต้องการอำนาจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ

ค่าเฉลี่ยคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ครูได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ครูได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ครูมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียง ทั้งนี้ (ยุพาภรณ์ ขานพล, 2551, หน้า 104) สอดคล้องกับผลการวิจัยของยุพาภรณ์ ขานพล (2551, หน้า 105) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ ทั้งรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ เทพพร อินทร์อ่อน (2553, หน้า 101) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 66) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา กลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระยะของ เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ อรพรรณ คำมา (2559, หน้า 113-114) ได้ศึกษา การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการอำนาจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมุ่งความสัมพันธ เป็นรายคนมีความสัมพันธ์กันกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน และด้านความต้องการอำนาจ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการทำงานนั้น ถ้าพึ่งผู้บริหารเองทำงานคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยบุคลากรในโรงเรียนทุกคนทุกฝ่ายที่จะต้องร่วมมือกันในการทำงาน ดังนั้น ตัวผู้บริหารเองนอกจากจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วยังต้องมีการบริหารงาน โดยการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ในการบริหารงานคนทั้งโรงเรียนนั้น อาจเป็นไปได้ลำบาก ฉะนั้นในการบริหารงานผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะใช้การสร้าง

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานควบคู่ไปกับการบริหารงาน ทั้งนี้เพื่อให้งานการบริหารของผู้บริหารดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุมาลี อุดารักษ์ (2555, หน้า 93) ที่ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานการวิจัยของ เทพพร อินทร์อ่อน (2553, หน้า 111) ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับ ยุพากรณ์ ขานพล (2551, หน้า 105) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 2 พบว่า อยู่ในระดับสูง

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์วิกฤติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ มีความสามารถในการตัดสินใจ จับพลัดได้ทันที แต่สุขุมรอบคอบมีความละเอียดถี่ถ้วน

1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณา มอบหมายงานให้กับครูตามความสามารถ เพื่อให้ครูได้แสดงถึงความรู้ความสามารถที่แท้จริง และควรมีการชมเชยการปฏิบัติงานเมื่อประสบความสำเร็จอยู่เสมอ เพื่อเป็นการเสริมแรงให้กับครู

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงถึงปัญหาในการทำงานที่พบและแสดงแนวทางในการแก้ไขปัญหานั้น โดยผู้บริหารเป็นผู้พิจารณา แนะนำ แนวทางการแก้ไขปัญหาดังต่าง ๆ

1.4 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเสมอ ๆ เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน อันจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งเสริม สนับสนุนในการทำงาน

2. จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านอุปกรณ์เครื่องมืออย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการพิจารณาลำดับความจำเป็นของการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและจัดสรรให้ตามลำดับ และควรจัดกิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ครู เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนในด้านที่ถนัด และควรมีการกล่าวชื่นชมครูหน้าเสาธง หรือในที่ประชุมครูทุกครั้งเมื่อเห็นว่าครูสร้างผลงานหรือปฏิบัติหน้าที่สำเร็จตามที่กำหนดไว้

2.3 ด้านความต้องการอำนาจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าพเจ้าได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากรบรรยายในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูได้นำความสามารถในสายงานหรือความถนัดในงานต่าง ๆ มาถ่ายทอดผ่านกิจกรรมหรือโครงการ โดยมีครูเป็นวิทยากร

#### **ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งต่อไป**

เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการศึกษา ค้นคว้าในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

2. ควรศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา
- กฤติยา พิภูทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันธอร กุลบุตรดี. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน ในอำเภอเกาะจันทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ขวัญเรือน บุญยม. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา กลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เขมจิรา ธาตุดี. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ การบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชลธิชา อนันต์นารี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ศักดิ์ สาลี. (2555). แรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- เทพพร อินทร์อ่อน. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย หมื่นสา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับการประกันคุณภาพใน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มหาสารคาม เขต 3. การศึกษาอิสระการศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ธวัชรัตน์ ไบบัว. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการประสิทธิผลผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บรรจบ สมอาษา. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญเดือน กามินี. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาลในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.

- บุษบา รัตนมงคน. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปิยะพงษ์ วรรณกุลพงศ์. (2553). *การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการทำงานระหว่างนักธุรกิจอิสระที่ประสบความสำเร็จในระดับสูงและต่ำ: กรณีศึกษา บริษัท ยูนิซิตี มาร์เก็ตติ้ง (ประเทศไทย) จำกัด*. งานนิพนธ์การศึกษา วิทยาศาสตร์มหาวิทยาลัย, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2559). *หลักการวิจัยทางการศึกษา (Principles of education research)*. ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรศิริ กิจเกษตรกุล. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนขนาดกลาง อำเภอบ้านบึง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ชลบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2553). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. ชลบุรี: มนตรี.
- มุกิตา อินกล้า. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัชฌมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษภากรณ์ ขานพล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีนครินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีนครินทร์.
- รสสุคนธ์ เหล็กเพชร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้ช่วยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ราพิง สุภราสี. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเมืองพิทยา 11 (มัธยมสาริตพิทยา) จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วราภรณ์ ช้างอยู่. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภชัย งามเมือง. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมุทรา ชำนาญ. (2559). ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 3. ระยอง: บี.อาร์.การพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (2557-2560). แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พ.ศ. 2557-2560. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (2558). แผนกลยุทธ์เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. จันทบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. (2558). รายงานการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ 2558. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17.
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบัง จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุภาภรณ์ เอกเผ่าพันธุ์. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา

- สุมาลี ละม่อม. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. งานนิพนธ์* คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุมาลี อุดารักษ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- เส็งี่ยม จันทร์พลี. (2550). *การศึกษาการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุรินทร์ เขต 3. วิทยานิพนธ์* คุรุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- อรพรรณ คำมา. (2559). *การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อรุษา ดิยะเพ็ญ. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อินทอร โควังชัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษาขอนแก่น เขต 4. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อุดม สิงโตทอง. (2550). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional transformational leadership for Individual, team, and organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231-272.

- Bass, B. M. (1985a). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1985b). *Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*.  
New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990a). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990b). *Transactional leadership Development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Bennis, W.G. & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Berns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bolles, R. C. (1967). *Theory of motivation*. New York: Harper & Row.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cohen, W. A. (1990). *The art of Leadership*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harcourt College.
- Downton, J. V. (1973). *Reble leadership: Commitment and charisma in the revolutionary process*. New York: Free Press.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management & organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Cincinnati, OH: South.
- Duncan, N. J. (1983, July). The principal ship in the Bermuda public high school system. *Dissertation Abstracts International*, 44(1), 19-A
- Felton, S. L. (1995). *Transaction and transformational leadership and teacher job satisfaction*.  
Doctoral dissertation, Department Philosophy Science, The University of Mississippi.
- Frederick, H. F. (1595). *The Motivation to work*. New York: John Wiley Sons.
- Fullan, M. (2006). *Change theory: A force for school improvement. The development of transformational leaders for the Education Decentralization*. Bangkok: Ministry of Education.
- Goodson, T. J. (1985). Herzberg's motivation hygiene theory applied to elementary teacher in selected Alabama school. *Dissertation Abstracts International*, 45(12), 3545-A.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Houghton Mifflin Company.

- Harris, P. R. (1989). *High performance leadership: Strategies for maximum career productivity*. Illinois: Scott, Foreman.
- Herzberg, F., & Mausner, B. (1959). *The Motivation to work*. New York: McGraw-Hill.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational: A constructive/developmental analysis. *Academy of management and value*. New York:
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: John Wiley & Sons.
- Mataheru, F. (1985). A study of teacher motivation at work with special reference to Indonesia Alabama school. *Dissertation Abstracts International*, 45(9), 2716-A.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Yan No strand.
- Ogomaka, U. J. (1986). The factors which motivation California credentialed teacher to teach in Los Angeles archdiocesan high school. *Dissertation Abstracts International*, 46(12), 3563-A.
- McGraw-Hill. Lythans, F. (1992). *Organizational behavior*. Singapor: McGraw-Hill.
- Nelson L. D., Organ, D. W. & Bateman, T. S. (1993). *Organization Behavior*. The United States of America. R. R. Domelley and Sons.
- Randall, C. M. (1987). Job Satisfaction of chief administrative officers of teacher education program. *Dissertation Abstracts International*, 30(12), 1253-A.
- Ray, D. S. (1987). A study of motivation factors of elementary school teacher in metropolitan public school system. *Dissertaiion Abstracts International*, 48(1). 24-A.
- Robbins, D. J. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and application (7)*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Sachs, B. M. (1966). *Educational administration: A behavioral approach*. Boston: Houston Miffin
- Sprinthall, N. A. (1991). *Education Psychology. A Developmenttal Approach* Singapore.
- Steers, R. M. (1997). *Organization effectiveness: A behavior view*. Santa Monica, Calif: Goodyear.
- Tichy N. M., & Ulrich . (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Tiony, N. M., & Devanna, M. A. (1986). The transformation leadership. *Training and Development Journal*, 48(2), 1-32.
- Vroom, V. H. (1970). *Management and motivation*. New York: McGraw-Hill.

Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Harmondsworth, England: Penguin.

Weiten, W. (1997). *Psychology of education*. The United States of America. Vonoffman.

Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organizations* (2<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Yukl, G. A. (1998). *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.



ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ว. 127

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

27 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เค้าโครงวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบ  
ให้นิติระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย  
ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวบงกชรัตน์ เจริญทวี รหัส 58950126

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
โดยมี ดร.ชนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์  
จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ว. 128

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

28 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวบงกชรัตน์ เจริญทวี รหัส 58950126

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด  
โดยมี ดร.ชนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มีความประสงค์จะขออนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ว. 129

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
ต.แสนสุข อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

29 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบ ให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางสาวบงกชรัตน์ เจริญทิวี รหัส 58950126

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยมี  
ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มีความประสงค์จะขออนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
เพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปสรุปหาข้อเท็จจริง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ที่จะนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้า ก้าวสู่เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ทางการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อไป ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษ
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 4 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 30 ข้อ
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ จำนวน 27 ข้อ
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณในความกรุณามา ณ โอกาสนี้

นางสาวบงกชรัตน์ เจริญทวี

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ในด้านต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด ขอให้ท่านอ่านแบบสอบถามอย่างรอบคอบแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว
2. เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีดังนี้
  - 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
  - 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
  - 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
  - 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
  - 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการใช้ทรัพยากรเชิงอุดมการณ์</b>						
1	การบริหารงานของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น					
3	ผู้บริหารมีสติในการตัดสินใจในการบริหาร					
4	ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์วิกฤต					
5	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกัน					
6	ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ชัดเจน					
7	ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงในการบริหารงาน โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า					
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนา โรงเรียนอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน					
9	ผู้บริหารมีแผน นโยบายในการบริหารอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นความมุ่งมั่นตั้งใจ ค่านิยม อุดมคติ ของการบริหารงาน					
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจ</b>						
11	ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้น อยู่เสมอ					
12	ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน					
13	ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
14	ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าการทำงานของ ผู้ร่วมงานจะบรรลุเป้าหมาย					
15	ผู้บริหารให้ผู้ร่วมงานมุ่งมั่นหาวิธีการที่จะทำงาน ให้ประสบผลสำเร็จ					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลกิจกรรม				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>						
16	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหการทำงาน					
17	ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน					
18	ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหการทำงาน					
19	ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาร่วมกันอย่างเป็นระบบ					
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
21	ผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐาน ในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน					
22	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะ ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
<b>ด้านการมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน</b>						
23	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่ง เท่านั้น					
24	ผู้บริหารปฏิบัติตัวต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
25	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานสนใจในการพัฒนาจุดเด่น ของตัวผู้ร่วมงาน					
26	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ ผู้ร่วมงานทุกคน					
27	ผู้บริหารให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการของ ครูผู้ปฏิบัติงาน					
28	ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนา  
เศรษฐกิจ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด ในด้านต่าง ๆ ว่า อยู่ในระดับใด ขอให้ท่าน  
อ่านแบบสอบถามอย่างรอบคอบแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน  
เพียงช่องเดียว

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด มีดังนี้

- 5 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ท่านมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล						
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการศึกษาต่อ					
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนา โดยการรับการฝึกอบรม					
3	ข้าพเจ้าได้รับอัตราเงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ที่มีความเป็นธรรม					
4	ผู้บริหารกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างชัดเจน และเป็นธรรม					
5	ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถของตนเอง					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
6	ข้าพเจ้ามีอิสระในการปฏิบัติงาน					
7	ข้าพเจ้าได้รับการอำนวยความสะดวกในด้านอุปกรณ์เครื่องมืออย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน					
8	ข้าพเจ้าได้รับโอกาสจากผู้บังคับบัญชาให้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี					
9	ข้าพเจ้าได้รับอนุญาตให้ลาหยุดงานเมื่อจำเป็นและเมื่อเจ็บป่วย					
10	ข้าพเจ้าได้รับคำชมเชยในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา					
<b>ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน</b>						
11	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชา					
12	ข้าพเจ้าได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน					
13	ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา					
14	ข้าพเจ้าสามารถทำงานร่วมกันและมีความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน					
15	ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีความเป็นกันเองและให้ความช่วยเหลือเมื่อต้องการด้วยความเต็มใจ					
16	ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน					
17	ข้าพเจ้าได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน					
18	ข้าพเจ้ามีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
<b>ด้านความต้องการอำนาจ</b>						
19	ข้าพเจ้าได้รับโอกาสในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น					
20	ข้าพเจ้าได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา					
21	ข้าพเจ้าได้รับการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ					
22	ข้าพเจ้ามีอำนาจในการตัดสินใจในงานที่ได้รับมอบหมายเต็มที่					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		5	4	3	2	1
23	ข้าพเจ้าได้เป็นผู้นำในการปฏิบัติงานของโรงเรียน					
24	ข้าพเจ้าได้เป็นตัวแทนของโรงเรียนเข้าร่วมประชุมสัมมนา กับโรงเรียนหรือหน่วยงานอื่น					
25	ข้าพเจ้าได้รับการส่งเสริมจากโรงเรียนให้เป็นวิทยากร บรรยายในโรงเรียนหรือหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในโอกาสต่าง ๆ					
26	ข้าพเจ้าได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา เมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น					
27	ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานที่ทำให้โรงเรียน มีชื่อเสียง					

#### ภาคผนวก ค

- ตารางค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
- ตารางดัชนีความสอดคล้องความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

ตารางที่ 13 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจ  
พิเศษตราด

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1.	.64	16.	.63
2.	.80	17.	.73
3.	.80	18.	.75
4.	.71	19.	.90
5.	.85	20.	.81
6.	.71	21.	.77
7.	.55	22.	.71
8.	.79	23.	.39
9.	.66	24.	.52
10.	.68	25.	.78
11.	.71	26.	.75
12.	.73	27.	.76
13.	.78	28.	.69
14.	.72		
15.	.55		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในพื้นที่เขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.27	16	.72
2	.50	17	.68
3	.49	18	.61
4	.63	19	.62
5	.81	20	.66
6	.76	21	.74
7	.67	22	.64
8	.72	23	.78
9	.48	24	.70
10	.85	25	.75
11	.78	26	.79
12	.71	27	.69
13	.84		
14	.66		
15	.76		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางสาวบงกชรัตน์ เจริญทวี
วัน เดือน ปีเกิด	11 มีนาคม พ.ศ. 2534
สถานที่เกิด	38 หมู่ 3 ตำบลมะขาม อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี 22150
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	38 หมู่ 3 ตำบลมะขาม อำเภอมะขาม จังหวัดจันทบุรี 22150
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
ปัจจุบัน	ครู คศ. 1 โรงเรียนคลองใหญ่วิทยาคม ตำบลคลองใหญ่ อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2556	ครุศาสตรบัณฑิต (คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา