

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพัน  
ต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
กันยายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

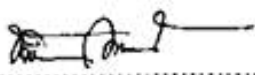
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(ดร.ชนวิน ทองแพง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

..... ประธาน

(ดร.ชนวิน ทองแพง)

..... กรรมการ

(ดร.สมุทร ชำนาญ)

..... กรรมการ

(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิจิต สุรัตน์เรืองชัย)

วันที่ 1 เดือน กันยายน พ.ศ. 2560

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างดียิ่งจาก ดร.ชนวิน ทองแพง อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ดร.สมุท ชำนาญ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมงานนิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่กรุณาให้แนวคิด คำปรึกษา คำแนะนำ ตลอดจนช่วยเหลือในการตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อีกทั้งยังส่งเสริมให้ผู้วิจัยได้รับทราบแนวทางในการศึกษาวิจัย และการเขียนงานนิพนธ์ในครั้งนี้ จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความกรุณาตรวจสอบความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย และขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เป็นอย่างสูงที่ให้คุณค่าและประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ สามี ตลอดจน ท่านผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ท่านผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนแหลมงอบ (นิเทศ์อุปถัมภ์) และทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือเป็นกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยนี้จนประสบความสำเร็จ ด้วยดี คุณค่า และประโยชน์ของงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นเครื่องบูชาบุญการีของผู้ศึกษาค้นคว้า คณาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังแห่งการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้ศึกษา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันและผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีได้เอื้อนาม ณ ที่นี้

เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล

58950143: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ/ ความผูกพันต่อองค์กร/ บริหารสถานศึกษา

เสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND COMMITMENT TO SCHOOL OF TEACHERS UNDER THE OFFICE OF TRAD PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ธนวิน ทองแพง, กศ.ด., สมุทร ชำนาญ, กศ.ด. 97 หน้า. ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบมาตราวัดประเมินค่า 5 ระดับ ตอนที่ 1 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .29-.87 ค่าความเชื่อมั่นมีค่า .96 และตอนที่ 2 มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .55-.83 ค่าความเชื่อมั่นมีค่า .95 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษาพบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

58950143: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed.

(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ COMMITMENT TO SCHOOL/  
SCHOOL ADMINISTRATORS

SAOWALUK SAWATDEEPOON: THE RELATIONSHIP BETWEEN  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND  
COMMITMENT TO SCHOOL OF TEACHERS UNDER THE OFFICE OF TRAD PRIMARY  
EDUCATION SERVICE AREA. ADVISORY COMMITTEE: THANAWIN THONGPANG, Ed.D.,  
SAMOOT CHAMNAN, Ed.D. 97 P. 2017.

The objective of this research was to study the transformational leadership of school administrators, commitment to school of teachers and the relationship between transformational leadership of school administrators and commitment of teachers under the Office of Trad Primary Education Service Area. The sample used in this research was a group of 291 teachers under the Office of Trad Primary Education Service Area, in 2016 academic year. The instruments used for data collection was a five-point-rating scale questionnaire, the first part had discrimination power between .29-.87 and the reliability coefficient was at .96, and the second part had discrimination power between .55 and .83 and the reliability coefficient was at .95. Statistics used included Means, Standard Deviations and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The results of research were:

1. The transformational leadership of school administrators under the Office of Trad Primary Education Service Area, both overall and individual aspect, was at a high level.
2. The commitment to school of teachers under the Office of Trad Primary Education Service Area, both overall and individual aspects, were at high level.
3. The relationship between transformational leadership of school administrators and commitment of teacher under the Office of Trad Primary Education Service Area were positively correlated at a medium level, and it was having a significantly significant at .01 level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.....	9
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ.....	14
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร.....	22
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความผูกพันต่อองค์กร.....	30
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	33
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	38
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	39
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	41
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	43
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	44
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	58
สรุปผลการวิจัย.....	58
อภิปรายผล.....	61
ข้อเสนอแนะ.....	68
บรรณานุกรม.....	77
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก.....	79
ภาคผนวก ข.....	83
ภาคผนวก ค.....	91
ภาคผนวก ง.....	94
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	97

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาตามขนาดของโรงเรียน..... 38
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน..... 46
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้ที่มีบริวารมี..... 47
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงศรัทธา..... 48
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา..... 49
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล..... 51
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน.... 52
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร..... 53
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร..... 54



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
10	55
11	56
12	92
13	93
14	95
15	96

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดรชด.....	10

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตราที่ 22 ที่มุ่งเน้นให้จัดกระบวนการศึกษา โดยยึดว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และมาตราที่ 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดเนื้อหาสาระให้สอดคล้องกับความสนใจของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและเป็นผู้ที่คอยอำนวยความสะดวก เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็น ด้านนโยบาย ด้านรูปแบบการบริหารงาน ด้านหลักสูตรการประเมินการประกันคุณภาพ รวมทั้ง ด้านโครงสร้างขององค์กร เพื่อที่จะตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ในปัจจุบัน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542, 2542)

การปรับเปลี่ยนดังกล่าวย่อมส่งผลกระทบต่อบุคลากรในองค์กร ในการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง โดยบุคลากรทุกคนก็ต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งผู้บริหาร โรงเรียนถือว่าเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญมากในการเป็นผู้นำ ในแต่ละองค์กร การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจ ของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมต่อจุดประสงค์ของผู้นำหรือขององค์กร Sergiovanni and Mer (อ้างถึงใน สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 50) ผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิด พฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติตามสิ่งที่ผู้นำหรือตามที่กลุ่มตั้งจุดมุ่งหมายไว้ (สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 51) ตามทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ Bass การสร้างทุนมนุษย์ที่มีคุณค่าต่อองค์กรต้องครอบคลุมทั้งสมรรถนะทางกายและสมรรถนะทางจิตใจ สมรรถนะทางการปฏิบัติงาน เช่น ทักษะความรู้ความสามารถในงาน การพัฒนาสมรรถนะทางจิตใจ ได้แก่ การสร้างความตระหนัก แรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ตลอดจนเจตคติเชิงบวกต่องาน และองค์กร โดย Bass ได้อธิบายว่า ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจต่อผู้ตาม ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น ทำให้ผู้ตามเห็นความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น โน้มน้าวจิตใจของผู้ตาม

กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น คือ Bass's Theory of transformational Leadership ของ Bass (1985, p. 11 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2559, หน้า 169) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ กระบวนการของการสร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายโรงเรียน และการเสริมสร้างให้แก่ผู้ตาม เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ Yukl (1994, p. 351 อ้างถึงใน วินัย จันทรส่อง, 2551, หน้า 18) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ สามารถกระตุ้นจิตใจให้ผู้ตาม ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน และตระหนักถึงผลประโยชน์ของโรงเรียนมากกว่า ประโยชน์ส่วนตัว ซึ่งงานแต่ละงานจะสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน (วินัย จันทรส่อง, 2551, หน้า 18) ดังนั้น ถ้าผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำในการเลือกใช้ หลักการและทฤษฎีการบริหารที่เหมาะสมแล้วนั้น ย่อมได้รับความไว้วางใจความร่วมมือ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร ผู้บริหารจึงมีส่วนสำคัญ ในการก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในทางตรงกันข้ามถ้าผู้บริหารมีการเลือกใช้ ทฤษฎีการบริหารที่ไม่เหมาะสม ย่อมส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง กระบวนการทำงาน ก็อาจไม่มีประสิทธิภาพ อัตราการโอนย้าย การขาดงาน หรือก่อให้เกิดความขัดแย้งขึ้น ภายในองค์กร

ความผูกพันในองค์กร คือ ธรรมชาติของมนุษย์ ประกอบด้วย ความต้องการ ความปรารถนาความคาดหวังที่จะทำงาน หากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการ ของบุคคลได้ บุคคลนั้นก็จะสามารถทำงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มที่ และบุคคลก็จะเกิดความผูกพัน ต่อองค์กร (Steers & Porter, 1993, p. 444) ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้ บุคลากรในองค์กรเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ เต็มใจ ที่จะทำงานในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็น สมาชิกขององค์กรตลอดไป ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทำให้ประสิทธิภาพของงาน เพิ่มขึ้นลดการลาออก โอนย้ายได้ การที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะทำให้มีทัศนคติ ที่ไม่ดีในการทำงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวเกิดความแตกแยกไม่เป็นหนึ่งเดียว นำไปสู่ ความล้มเหลวขององค์กรในที่สุด (สุกัญญา สมิพวง, 2557, หน้า 43) ความผูกพันต่อองค์กร จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยยึดเหนี่ยวจิตใจให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า ดังนั้นผู้บริหารมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง ปรับพฤติกรรมการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับ ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากร ทุกคนเกิดความผูกพันต่อองค์กร ไม่คิดที่จะขอย้ายไปหน่วยงานอื่นความสำเร็จหรือความล้มเหลว ขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด การที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะทำให้มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความเต็มใจ มีความเสียสละที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจของตนปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความจงรักภักดี

ต่อองค์การเพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า (พรทิพย์ แสงจันทร์ผ่อง, 2552, หน้า 1-2) ดังนั้น การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับบุคลากรภายในองค์การนับว่าเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำที่จะสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด

จากการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการศึกษาด้านบุคลากร พบว่า มีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง โดยพบจุดอ่อน 7 ประเด็น ได้แก่ บุคลากรขาดการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน บุคลากรขาดการเรียนรู้ บุคลากรระดับผู้บริหารยังแสดงศักยภาพ ด้านการบริหารไม่เต็มที่ บุคลากรใช้เทคโนโลยีไม่คุ้มค่า บุคลากรมีวุฒิไม่ตรงกับสายงาน บุคลากรไม่เพียงพอ และบุคลากรขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน จากจุดอ่อนดังกล่าว พบว่า มีการโอนย้ายของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จึงทำให้โรงเรียนขาดความต่อเนื่องในการจัดการเรียนการสอนบุคลากรไม่พอเพียง ทั้งนี้ สาเหตุการย้ายส่วนใหญ่เนื่องมาจากการย้ายกลับสู่ภูมิลำเนาของตน ส่วนหนึ่งมีผลมาจากพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน จึงทำให้ไม่ก่อให้เกิดความผูกพันในองค์การ ดังนั้นซึ่งสาเหตุที่กล่าวมาส่วนนี้อาจเป็นผลมาจากผู้บริหารสถานศึกษาไม่ให้ความสำคัญต่อปัญหาความผูกพันในองค์การเป็นพิเศษ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในการใช้ความสามารถในการบริหารงาน และบริหารคนอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พ.ศ. 2559, 2559, หน้า 14)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เพื่อนำผลการวิจัยเป็นแนวทางในการวางแผนแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน โดยการสร้างแรงจูงใจและการสร้างขวัญกำลังใจ เพื่อให้ครูเกิดความผูกพันต่อโรงเรียน ทำให้การพัฒนาโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นในการบริหาร

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

### คำถามของการวิจัย

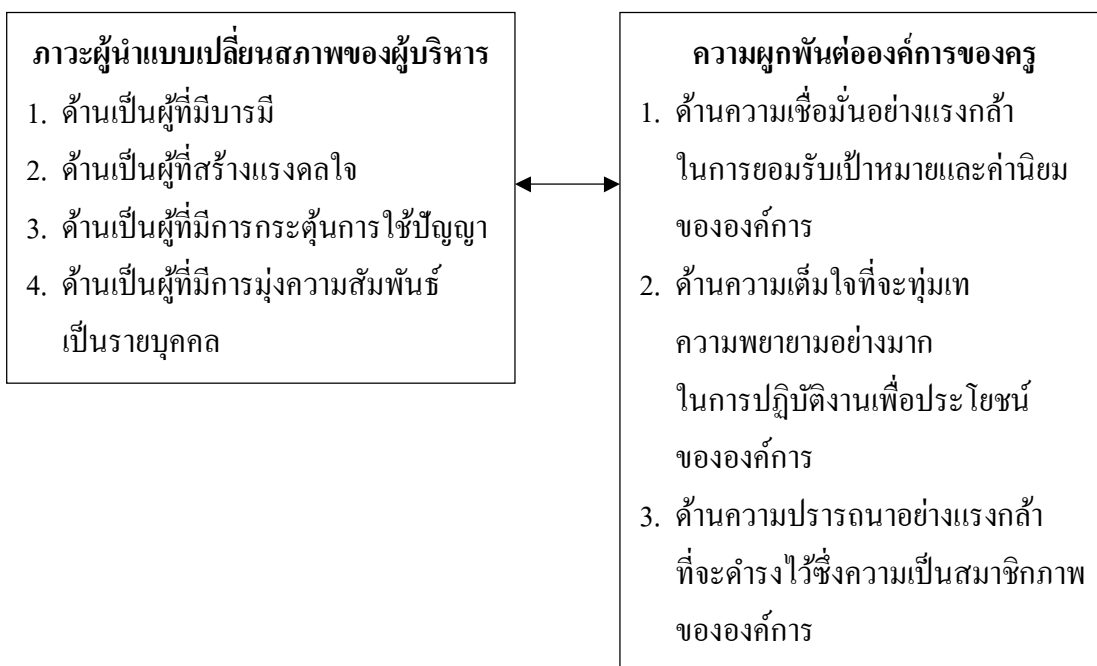
1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับใด
2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์เป็นอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยการนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของ Bass (1990 อ้างถึงใน สมุทรา ชำนาญ, 2556, หน้า 144-167) ซึ่งกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ที่มีการมีความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ส่วนความผูกพันต่อองค์กรของครูตามแนวคิดทฤษฎีของ Mowday Steers and Porter (1979, p. 224 อ้างถึงใน สุกัญญา สมิพวง, 2557, หน้า 32-34) มี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยศึกษาความสัมพันธ์ จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นกรอบความคิดการวิจัยได้ดังนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด สามารถนำผลการวิจัยไปใช้ดังนี้

1. เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาของผู้บริหารและครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. เพื่อก่อให้เกิดความผูกพันในองค์กรในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา  
การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยการนำทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพตามแนวคิดของ Bass (1990 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 144-167) ซึ่งกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ 1) เป็นผู้ที่มีบารมี

2) เป็นผู้ที่มีพลังใจ 3) เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายบุคคลส่วนความผูกพันต่อองค์การของครูตามแนวคิดทฤษฎีของ Mowday Steers and Porter (1979, p. 224 อ้างถึงใน สุกัญญา สมิพวง, 2557, หน้า 32-34) มี 3 ลักษณะ ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,230 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน ได้มาโดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์และการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling)

## 3. ตัวแปรที่ศึกษาได้แก่

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารจำแนกตามลักษณะได้ 4 ด้าน ได้แก่

3.1.1 ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี

3.1.2 ด้านเป็นผู้ที่มีพลังใจ

3.1.3 ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1.4 ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธืเป็นรายคน

3.2 ความผูกพันต่อองค์การของครู จำแนกตามลักษณะ 3 ตัว ได้แก่

3.2.1 ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

3.2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

3.2.3 ด้านปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ หมายถึง ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ต้องมีกระบวนการในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์เดียวกัน



สามารถกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและให้ได้รับการตอบสนองที่สูงขึ้น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ที่แสดงถึงความเป็นผู้นำ ดังนี้

1.1 เป็นผู้ที่มีการมี หมายถึง เป็นผู้นำที่มีความสามารถแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์ และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด มีความเป็นมิตร มีน้ำใจ มีลักษณะเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม สามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับ เกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ สามารถสร้างทัศนคติใหม่ ๆ และความเชื่อมั่นที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

1.2 เป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้นำที่มีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน แสดงออกให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงคุณค่า ความหมาย และความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าทำหาย ความสนใจในการทำงาน ให้กับผู้ร่วมงานผู้ที่ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความทุ่มเทความพยายาม ความสามารถของตนอย่างเต็มที่ และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.3 เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้สติปัญญา หมายถึง เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ร่วมงานค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาโดยช่วยผู้ร่วมงานสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ เกิดระบบความคิดการเรียนรู้ การวิเคราะห์เพื่อการแก้ไขปัญหาการสังเคราะห์สิ่งที่สามารถพัฒนาองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

1.4 เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน หมายถึง เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมให้ความใส่ใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถเข้าใจความสามารถของผู้ตาม ให้ความสนใจ คอยแนะนำ ชี้แนะ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล เพื่อเพิ่มความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งและความสม่ำเสมอของพฤติกรรมครูใน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในด้านการทำงาน เพื่อองค์กรมีความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลง

ที่ทำงานเป็นการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรในแง่การยอมรับ เป้าหมาย มีความภาคภูมิใจและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กร ตลอดจนมีความภักดีต่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปความสัมพันธ์ของครูกับโรงเรียน ที่ปฏิบัติงาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีลักษณะดังนี้

2.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่ครูมีความเชื่อมั่นและมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน สามารถยอมรับและให้การสนับสนุน ต่อเป้าหมายและค่านิยมของโรงเรียน

2.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ ขององค์กร หมายถึง การที่ครูเต็มใจที่จะเสียสละ อุทิศตน ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมาย

2.3 ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง การที่ครูมีความจงรักภักดีต่อโรงเรียน มีส่วนร่วมในการสนับสนุน และทำประโยชน์ ให้แก่โรงเรียน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และผู้รักษาการตำแหน่งดังกล่าว ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด

4. ครู หมายถึง ครู และบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักด้านการสอน และส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด หมายถึง หน่วยงานบริหาร ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในอำเภอเมืองตราด อำเภอเขาสมิง อำเภอบ่อไร่ อำเภอแหลมงอบ อำเภอลองใหญ่ อำเภอเกาะช้าง และอำเภอเกาะกูด

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความผูกพันต่อองค์กรของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งจะช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจหลักการและแนวคิดได้อย่างชัดเจน โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความผูกพันต่อองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

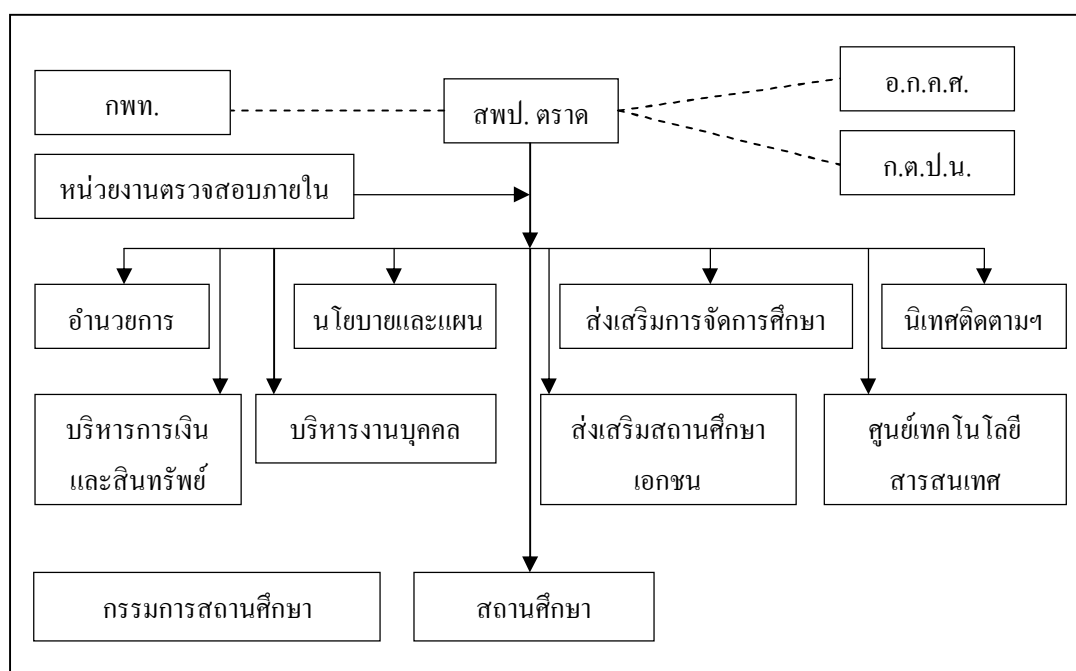
### สภาพทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (2558) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดการศึกษาและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีอำนาจหน้าที่ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. 2553 ดังนี้

#### อำนาจหน้าที่

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งการจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบ รวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสานส่งเสริมสนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษาวิเคราะห์วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษารูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย



ภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด  
(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559)

### ข้อมูลพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

บุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด (2559, หน้า 1-3) มีจำนวน 51 คน จำแนกเป็น กลุ่มอำนวยการ 5 คน กลุ่มบริหารงานบุคคล 12 คน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 7 คน กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 12 คน กลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์ 6 คน กลุ่มนโยบายและแผน 6 คน กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน 2 คน และหน่วยตรวจสอบภายใน 1 คน ลูกจ้างประจำ 8 คน ลูกจ้างชั่วคราว 6 คน

จำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน พ.ศ. 2559 มีจำนวนโรงเรียนรวมทั้งหมด 111 โรงเรียน แบ่งเป็นประเภท โรงเรียนสังกัดของรัฐ 109 โรงเรียน และโรงเรียนสาขา จำนวน 2 โรงเรียน ซึ่งเปิดสอนระดับประถมศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน เปิดสอนระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จำนวน 82 โรงเรียน เปิดสอนระดับอนุบาล-ขยายโอกาส จำนวน 27 โรงเรียน และในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีโรงเรียนสังกัดเอกชน จำนวน 8 โรงเรียน เปิดสอนระดับอนุบาล จำนวน 2 โรงเรียน เปิดสอนระดับอนุบาล-ประถมศึกษา จำนวน 5 โรงเรียน เปิดสอนระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1 โรงเรียน โดยสามารถจำแนกตามขนาดโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้ดังนี้

- |  |                   |
|--|-------------------|
| 1. โรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียน 1-120 คน             | จำนวน 48 โรงเรียน |
| 2. โรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 121-600 คน           | จำนวน 59 โรงเรียน |
| 3. โรงเรียนขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน 601-1,500 คน          | จำนวน 3 โรงเรียน  |
| 4. โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวนนักเรียน 1,501 คน ขึ้นไป | จำนวน 1 โรงเรียน  |

ในปีการศึกษา 2559 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีนักเรียนในสังกัดทั้งหมด 21,777 คน และมีผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาจำนวน 1,230 คน มีรายละเอียดของนักเรียนในระดับต่าง ๆ ดังนี้

1. จำนวนนักเรียนระดับก่อนประถมศึกษา จำนวน 4,752 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 21.82% จากจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ทั้งหมด
2. จำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา จำนวน 15,086 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 69.28 % จากจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ทั้งหมด
3. จำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 1,939 คน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 8.90 % จากจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดทั้งหมด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอเมือง เขาสมิงบ่อไร่ คลองใหญ่ แหวมงอบ

เกาะช้าง และเกาะกูด ซึ่งมีโรงเรียนในเขตพื้นที่ที่เป็นโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัด จำนวน 111 โรงเรียน (รวมโรงเรียนสาขา 2 แห่ง) มีผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 109 คน อำนาจการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนนั้นจะอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษา การที่ครูอาจารย์ในโรงเรียนจะปฏิบัติภาระงานของโรงเรียนได้มีประสิทธิภาพมากเพียงใด ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักใหญ่ ซึ่งปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคปฏิรูปการศึกษา ด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผู้บริหารจึงต้องมีการกิจที่ต้องรับผิดชอบและมีปริมาณงานมากจึงเป็นผลให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารงาน โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดซึ่งจากการปฏิรูปการศึกษาด้านที่ถือว่าเกี่ยวข้องกับนักเรียนโดยตรง คือ ด้านวิชาการ ซึ่งมีการเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอน มีการปฏิรูปหลักสูตร โรงเรียนต้องจัดทำหลักสูตรท้องถิ่น จึงทำให้ผู้บริหารต้องตัดสินใจในการสั่งการให้รอบคอบ โดยเฉพาะเรื่องการวัดผลประเมินผลในการจัดการศึกษา ซึ่งต้องชี้แจงครุให้เข้าใจ เพราะถ้าผู้บริหารตัดสินใจพลาดอาจทำให้ครูขาดความเชื่อมั่น จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าวว่าจะมีส่วนเกี่ยวข้องที่เกิดจากการตัดสินใจในการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนเป็นเหตุให้ผู้วิจัยในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา มีความสนใจที่จะศึกษารูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดซึ่งการบริหารงานวิชาการ ถือว่าเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา ผลการวิจัยนี้จะเป็นแนวทางให้ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ได้เลือกรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษา และเป็นที่ยังพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่อไป

วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และค่านิยมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งมีแผนพัฒนาโดยมีรายละเอียดต่าง ๆ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด, 2559)

#### วิสัยทัศน์

บริหารจัดการการศึกษาอย่างมีคุณภาพ มุ่งสู่มาตรฐานสากล โดยมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

#### พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุน การขยายโอกาสทางการศึกษาให้ครอบคลุมทั้งถึง
2. พัฒนาการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งสู่มาตรฐานสากล
3. พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

4. ส่งเสริม สนับสนุน การปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

5. ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ  
**เป้าประสงค์**

1. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างครอบคลุมทั่วถึง
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
3. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพมาตรฐานการศึกษา
4. ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษามีจิตสำนึกในความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม

และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### **กลยุทธ์**

กลยุทธ์ที่ 1 ขยายโอกาสทางการศึกษา ให้ครอบคลุมทั่วถึง

- 1.1 เพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง
- 1.2 สนับสนุนการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพให้ได้มาตรฐานการศึกษา

- 2.1 พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ
- 2.2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้
- 2.3 ยกกระดับคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยเน้นการมีส่วนร่วมทุกภาคส่วน

- 3.1 ปรับปรุงระบบบริหารจัดการ
- 3.2 สร้างเสริมการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย มีคุณธรรม และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- 4.1 ปลูกจิตสำนึกความเป็นชาติไทย
- 4.2 ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรม
- 4.3 เสริมสร้างการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ

- 5.1 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการเรียนการสอน
- 5.2 ส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

### ค่านิยม

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

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

### ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ไว้ดังนี้

อมราภรณ์ ไปเจอะ (2551, หน้า 27) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นข้อยู่งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การ

สมุทพร ชำนาญ (2553, หน้า 152) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการของผู้นำที่พัฒนาผู้ตามในด้านคุณธรรม จริยธรรม จูงใจให้ผู้ตามเกิดความมุ่งมั่นจดจ่อต่องาน การจูงใจให้ทำงานเกินกว่าที่กำหนดเป้าหมายไว้ ให้เห็นความสำคัญของพันธกิจ กระตุ้นให้มั่นใจว่าผู้ตามสามารถทำงานสำเร็จได้ส่งผลให้องค์การประสบผลสำเร็จเกินกว่าที่คาดไว้

กอบศักดิ์ มูลมัย (2554, หน้า 18) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม รวมทั้งจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สุริศักดิ์ แสงจันทร์ (2556, หน้า 18) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง พฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหาร โรงเรียนที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความตระหนักเปลี่ยนแปลง



พฤติกรรมจนเกิดกระบวนการทัศนใหม่ ๆ มีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจที่สำคัญ และขจัดข้อจำกัดของการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาด้านการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ มุ่งให้บรรลุมาตรฐาน และเป้าหมายของโรงเรียนไว้สูง

Yukl (1994, p. 351) ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง กระบวนการของการสร้างการยึดมั่นผูกพันต่อเป้าหมายองค์กรและการเสริมสร้างอำนาจให้ผู้ตาม เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Burns (1978, p. 4) ให้ความหมายผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามมีเป้าหมายเดียวกันและร่วมกันยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของแต่ละฝ่ายสูงขึ้น เป็นผู้นำที่ยึดมั่นผูกพันมีวิสัยทัศน์และสามารถเสริมสร้างอำนาจแก่ผู้ตามด้วยวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการและให้ได้รับการตอบสนองความต้องการที่สูงขึ้นและหาทางที่จะพัฒนาผู้ตามจนสามารถบรรลุศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่

Bass (1985, p. 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญ คุณค่าของอุดมการณ์และวิธีที่จะทำให้บรรลุอุดมการณ์ ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีมองค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัวและยกระดับให้สูงขึ้น

จากคำจำกัดความดังกล่าวสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ หมายถึง ผู้นำต้องมีกระบวนการในการกระตุ้นให้ผู้ตามมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์เดียวกัน สามารถกระตุ้น จูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและให้ได้รับการตอบสนองที่สูงขึ้น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ**

Bass (1985, p. 11) ได้เสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยอาศัยพื้นฐานจากแนวความคิดของ Burns โดย Bass ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaders) คือ ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leaders) นั้น ได้ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม อันได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้

โดย Bass อธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะส่งเสริมแรงจูงใจและผลงานของผู้ตามได้ ดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง

มาเป็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร และหมู่คณะแทน

3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher order needs)

โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพตามแนวคิดของ Bass (1990 อ้างถึงใน สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 144-167) ประกอบด้วย องค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

### 1. เป็นผู้ที่มีบารมี (Charisma)

บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นยอมรับ ศรัทธา เป็นผู้มีความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม

คำว่า บารมี (Charisma) เป็นคำที่มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ที่พระเจ้าประทานมาให้ เช่น ความสามารถที่จะทำนายเหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตหรือสามารถทำสิ่งมหัศจรรย์ได้ เป็นความสามารถในการฉ้อโกงและการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องปฏิบัติเป็นผู้นำในการเผชิญปัญหาและสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของผู้ตาม สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยกระดับแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายอิทธิพลในตัวผู้นำทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบ ซึ่งตรงกับคุณสมบัติทางบารมีเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความผูกพัน แรงบันดาลใจ ซึ่งลักษณะของผู้นำที่มีบารมี มีอยู่ 7 ประการ ได้แก่ มีลักษณะเด่นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นแบบอย่างของผู้ตามในเรื่องของค่านิยม ความคาดหวัง ความหนักแน่นต่อสิ่งกระตุ้นและทัศนคติของผู้นำที่มีต่อการทำงานของโรงเรียน สร้างความประทับใจในความสามารถและความสำเร็จมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความคาดหวัง มีความเชื่อมั่นในผู้ตามสามารถปฏิบัติให้ลุล่วงตามเป้าหมายได้ มีพฤติกรรมที่สร้างแรงจูงใจในการทำให้พันธกิจบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้และมีบทบาทที่ชนะใจผู้ตาม (House, 1977 cited in Bass, 1985, pp. 53-54)

### ความจำเป็นของบารมีต่อการเปลี่ยนแปลง

Bass (1985 cited in Yukl, 1994) กล่าวว่าไว้ว่า บารมีเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เหตุผลที่จำเป็นต่อกระบวนการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายด้วยทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม (Social learning theory) ของ Bandura (1977 cited in Marriner, 1993, p. 114)

ซึ่งพฤติกรรมของคนจะเกิดจากการเรียนรู้ในกระบวนการทางสังคม บุคคลจะสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น และจะเกิดความคิดว่าจะแสดงพฤติกรรมใหม่อย่างไร และความคิดนั้นจะเป็นแนวทางการปฏิบัติในเวลาต่อมา เช่นเดียวกับกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมในโรงเรียน ผู้ได้บังคับบัญชาจะสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและมีการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำ เนื่องจากตำแหน่ง อิทธิพล และประสบการณ์ต่าง ๆ ที่สูงกว่า และหากผู้ได้บังคับบัญชารู้ว่า ผู้นำมีความสามารถและประสบความสำเร็จผู้ได้บังคับบัญชาก็มีแนวโน้มที่จะเลียนแบบผู้นำมากขึ้น (Weiss, 1977 cited in Marriner, 1993, p. 120) เช่นเดียวกับการศึกษาของ House (1977 cited in Yukl, 1994, p. 319) พบว่า ยิ่งผู้ตามมีความชื่นชมผู้นำมากเท่าใดก็จะเลียนแบบผู้นำมากเท่านั้น ซึ่งในการเลียนแบบนั้นจะมีการเลียนแบบทั้งพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของผู้นำด้วย กล่าวคือ พฤติกรรมของผู้นำสามารถกำหนดพฤติกรรมของผู้ตามได้ ดังนั้นพฤติกรรมการสร้างบารมีของผู้นำ สามารถส่งเสริมการปฏิบัติของผู้ตามและทำให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น Marriner (1993, p. 114) สอดคล้องคล้อยกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 333) กล่าวว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมนั้น ซึ่งโดยปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรม และจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งยังได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์ และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม และในการศึกษานำร่องของ Bass (1985, pp. 29-30) พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีลักษณะเหมือนพ่อพระ (Benevolent father) ผู้ซึ่งให้ความเป็นมิตร มีความยุติธรรม ให้การส่งเสริมลูกน้อง โดยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนให้การยอมรับและเปิดเผย ทำให้ผู้ตามมั่นใจในสติปัญญาของผู้นำ เป็นผู้ฟังที่ดีให้อิสระแก่ลูกน้อง มีการพัฒนาตนเอง มีความเต็มใจที่จะถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้แก่ลูกน้องของตน

จากแนวคิดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ลักษณะของผู้นำที่มีบารมีจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด มีความเป็นมิตร มีน้ำใจ มีลักษณะเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ การโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตามสามารถทำให้ผู้อื่นยอมรับเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาในตัวผู้นำ สามารถสร้างทัศนคติใหม่ ๆ และความเชื่อมั่นที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

## 2. เป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ (Inspiration)

เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำมีความสามารถทำให้คนอื่นเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้ทราบถึงความคาดหวังของผู้นำที่มีต่อผู้ตามและองค์กร เพื่อให้ผู้ตามเพิ่มความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

Bass (1985, p. 53) กล่าวว่า เป็นการที่ผู้นำใช้คำพูดและการกระทำที่ปลอบใจให้กำลังใจเร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ ซึ่งพฤติกรรมสร้างแรงคลใจของผู้นำ Yukl and Van Fleet (1982 cited in Bass, 1985, pp. 66-71) ได้แก่

### 1. เน้นการปฏิบัติ (Action orientation) ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมดังนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ตามได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ

1.2 ให้ออกสาอาสาสมัครทำงาน ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 มีนโยบายส่งเสริมการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีแก้ปัญหของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดเชื่อถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

1.5 ใช้ระบบการบันทึกสั้น ๆ แทนการรายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence-building) ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามเกิดขวัญกำลังใจ พร้อมทั้งจะทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. การสร้างความเชื่อในจุดมุ่งหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring belief in cause) เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ ซึ่งความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและความเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ทำให้ผู้ตามทุ่มเทความพยายามอย่างมากเป็นพิเศษในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จ

4. การใช้ Pygmalion effect (Making use of the pygmalion effect or self-fulfilling prophecy) คือ การที่ผู้นำมีความคาดหวังในตัวผู้ตามในด้านดี ซึ่งผู้ที่ถูกคาดหวังจะทำได้ดีกว่าผู้ที่ไม่ได้ถูกคาดหวัง โดยผู้ถูกคาดหวังจะมีความพยายาม ตั้งใจในการทำอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่า ความเชื่อมั่นของผู้นำถูกต้องและพฤติกรรมที่ผู้นำควรแสดงได้แก่

4.1 พฤติกรรมที่ไม่ใช้คำพูด ประกอบด้วย ท่าทีของผู้นำที่ใช้ติดต่อกับผู้ตาม เช่น การยิ้ม การพยักหน้า เป็นการยืนยันคำพูด

4.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นโอกาสส่งเสริมการเรียนรู้ และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม

4.3 การใช้เวลาปฏิบัติตามนอกเวลา ตลอดจนการให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน

4.4 การให้โอกาสผู้ตามได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเองและทำให้ผู้ตาม สามารถใช้ทักษะความสามารถได้ดีกว่า เพื่อความสำเร็จขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ลักษณะของผู้นำที่มีแรงจูงใจจะเป็นผู้นำที่มีความสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน แสดงออกให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำ ตลอดจนสร้างความน่าทึ่ง ความสนใจในการทำงานให้กับผู้ร่วมงานเป็นผู้ที่ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความทุ่มเทความพยายาม ความสามารถของตนเองเต็มที่ และสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตาม เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### 3. เป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ผู้นำมีความสามารถในการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบความคิด เรียนรู้วิธีวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความ และการประเมินผล

Bass (1985, p. 99) การที่เรากระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ และค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที และกระตุ้นปัญญาของผู้นำเชิงปฏิรูป จะทำให้ผู้ตามมีความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจและมองเห็นปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางการแก้ปัญหา รวมถึงการใช้ความคิดและคุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้มีความริเริ่มใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเดิม ถึงแม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างกับผู้นำ แต่ก็ไม่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

Wortman (1982 cited in Bass, 1985, p. 99) กล่าวว่า ผู้บริหารต้องให้เห็นถึงการค้นคิด กลวิธีและมีส่วนในการแสดงออกถึงปัญหาในตัวตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์ วางแผนการการนำไปปฏิบัติ การแปลผล และการประเมินผลงาน การปฏิบัติเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารในระบบที่สามารถมองเข้าใจ เกิดมโนทัศน์และพูดให้

เพื่อนร่วมงานทราบถึงโอกาสและภาวะคุกคามที่โรงเรียนเผชิญอยู่บอกจุดแข็งจุดอ่อน และเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ

Quinn and Hall (1983 cited in Bass, 1985, pp. 110-112) ได้เสนอ วิธีการกระตุ้นสติปัญญาของผู้ตาม ไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. การใช้หลักเหตุและผล (Rationally) ผู้นำมีความเชื่อในโครงสร้างที่เป็นทางการในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่อง ผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่จะเน้นที่ความเร็วและความมีประสิทธิภาพ

2. การคำนึงถึงความคงอยู่ (Existentially) ผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับความปลอดภัยและความไว้วางใจและการสร้างทีมงาน เชื่อในกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและเชื่อว่าความรู้ความเข้าใจเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมการแก้ปัญหาจะใช้ข้อมูลจำนวนมากและวิธีการแก้ปัญหาหลายทางผู้นำใช้สติปัญญาของตนเองส่งเสริมความคิดของผู้ตามให้เหมือนกับของตน

3. การอาศัยการสังเกตและประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการปรับปรุงความมั่นคง การป้องกัน ความปลอดภัย และความต่อเนื่อง โดยมีรูปแบบการตัดสินใจแบบลำดับขั้นลดหลั่น และการใช้ข้อมูลจำนวนมากที่ได้มาจากการสังเกตและประสบการณ์ โดยมีความเคร่งครัด ความถูกต้องและเป็นแผนระยะยาว ผู้นำจะทำหน้าที่ในการรักษาโครงสร้างเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร เป็นพี่เลี้ยงและเป็นผู้ประสานงาน

4. การมุ่งความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นในเรื่องการเติบโต การปรับตัว การเรียนรู้ การรับรู้เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและความคิดสร้างสรรค์ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจและใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย มีการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะสร้างสรรค์และกล้าเสี่ยง

จากแนวคิดที่กล่าวมาของผู้นำที่กระตุ้นให้ใช้สติปัญญาจะมีเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ร่วมงานค้นหาวิธีใหม่ในการทำงานใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาโดยช่วยผู้ร่วมงานสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ เกิดระบบความคิดการเรียนรู้ การวิเคราะห์เพื่อการแก้ไขปัญหา การสังเคราะห์สิ่งที่สามารถพัฒนาองค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### 4. เป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration)

เป็นการแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจความต้องการของผู้ตามและพัฒนาความรู้ความเข้าใจรายบุคคล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

Bass (1985, p. 82) กล่าวว่า เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้อง ทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจและผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคลมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกันเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนและส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเอง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างของบุคคลสามารถสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การเน้นการพัฒนา (A development orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถของแต่ละบุคคล และเพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้องให้ลูกน้องเลียนแบบมีความเห็นอกเห็นใจให้มีความสนใจ เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค
2. การเน้นความเป็นเอกบุคคล (Individualized Orientation) โดยมีการติดต่ออย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าการบันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ (Walk around management) ส่งเสริมให้มีการติดต่อระหว่างบุคคลแบบ 2 ทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสาร ซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสดูซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิกริยาโต้ตอบของลูกน้องเอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดจากลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องเมื่อเกิดปัญหา
3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือโดยให้คำปรึกษารายบุคคลให้แก่ผู้บริหารใหม่ โดยพี่เลี้ยงจะต้องใช้ความรู้ประสบการณ์และตำแหน่งเพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งเป็นแบบอย่างเป็นผู้ให้คำปรึกษาผู้แนะแนวทาง ผู้ฝึกและครู (Bass, 1985, pp. 84-91)

จากแนวคิดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ลักษณะของผู้หน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นผู้หน้าที่มีพฤติกรรมให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถเข้าใจความสามารถของผู้ตาม

ให้ความสนใจคอยแนะนำ ชี้แนะ ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเพื่อเพิ่มความสามารถและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า สภาพสังคมและการปฏิบัติงานของบุคคลต่าง ๆ ในปัจจุบันมีความคาดหวังต่อผู้นำ ผู้บริหาร และต่อองค์กรมากขึ้น ผู้ปฏิบัติงานต้องการ การยอมรับ การไว้วางใจ ความเชื่อถือในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในชีวิต และมีความก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน นอกจากนี้บุคคลยังต้องการการทำงานที่มีความท้าทาย ความสามารถเพื่อเพิ่มควมมีคุณค่าในตนเองและบรรลุความสำเร็จในการทำงานด้วยตนเอง จนเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

### ความหมายความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้  
 วรรณิภา นิลวรรณ (2554, หน้า 12) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มคนที่ ร่วมกันประกอบกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ร่วมกัน  
 วินณา แก้วงาม (2550, หน้า 8) ได้กล่าวถึง ความผูกพันองค์กร หมายถึง ทศคติ หรือความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น มีความจงรักภักดีต่อองค์กร ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมขององค์กรมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความยินดีที่จะใช้ ความรู้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มที่ทุ่มเท และเต็มใจที่จะเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน กับองค์กรนอกจากทศคติและความรู้สึกแล้ว ยังรวมไปถึงการแสดงออกทางด้านพฤติกรรม ของผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย เช่น การมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจ ในการปฏิบัติงาน ปกป้อง ค้ำครอง และรักษาทรัพย์สินของบริษัทเสมือนเป็นของตนเอง รวมไปถึงการมีส่วนร่วมในทุกกิจกรรมองค์กร และพร้อมที่ชักชวนให้ผู้อื่นเข้ามาร่วม เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร

สินินาฏ จิระสุข (2556, หน้า 26) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความเต็มใจที่พร้อมจะทำงานให้กับองค์กรเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทศคติ ทางบวกต่อองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

Kanter (1968, pp. 499-517) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความเต็มใจ ของสมาชิกในสังคมที่พยายามเสียสละเวลา แรงงาน และความจงรักภักดีให้กับองค์กร

Sheldo (1970, p. 143) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร คือ ทศคติ หรือความเข้าใจ ที่องค์กรยึดเหนี่ยวบุคคลให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อองค์กร



Buchanan (1974, p. 533) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึก เป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาท ของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประการ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identifications) โดยการเต็มใจ ที่จะปฏิบัติงาน ยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กร และถือเสมือนหนึ่งว่า เป็นของตนเช่นกัน

2. การเข้ามามีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) คือ การเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรม ขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Becker (1960, p. 35) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นสภาพ ของบุคคลที่ได้เข้ามาเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพโดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้น ๆ และสิ่งที่ลงทุนเรียกว่า ก่อได้กล้าเสีย (Side-bet) เช่น อายุ การศึกษา สถานภาพการสมรส ประสบการณ์การทำงาน เป็นต้น บุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากโรงเรียน ดังนั้นระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับ ความเข้มแข็งและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นลงทุนไป

Marsh and Mannari (1977, p. 57) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพัน ต่อองค์กรเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก เพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นความสามารถที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไปและมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ตลอดจนการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร

Allen and Meyer (1990) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยแบ่งเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้คนยังคงอยู่ในองค์กร ซึ่งแนวคิดของ อัลเลน และเมเยอร์ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันองค์กรด้านทัศนคติหรือด้านจิตใจ (Affective commitment) คือ พนักงานมีความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากพวกเขาปรารถนา (Want) ที่จะอยู่ในองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance commitment) พนักงาน มีความผูกพัน ด้านการคงอยู่ เนื่องจากพวกเขาจำเป็นต้องอยู่ในองค์กร

3. ความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) คือ พนักงาน มีความผูกพัน ด้านบรรทัดฐาน เนื่องจากพวกเขารู้สึกว่าเขาควร (Ought) อยู่ในองค์กร ทั้ง 3 ลักษณะ เป็นมุมมองของความผูกพันอย่างเชื่อมโยงและประเมินระดับความผูกพันองค์กร ของสมาชิกตามสภาพการณ์ทางจิตใจ (Psychology state) ของแต่ละบุคคล เช่น พนักงานบางคน

อาจรู้สึกว่าเขาจำเป็น (Need) และควรจะต้อง (Ought) อยู่ในองค์กร ทั้ง ๆ ที่เขาไม่ปรารถนา (Want) ที่จะอยู่เลย ทั้งนี้เนื่องจาก เขามีความผูกพันต่อองค์กร ด้านการคงอยู่ ต้องคำนึงถึง ด้านการเห็นผลประโยชน์ หรือด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งคำนึงถึงความถูกต้อง เป็นสำคัญ

Shedon (1971, p. 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับระหว่างเอกลักษณ์ของเขากับองค์กรที่เขาอยู่ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะตั้งใจทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Mowday (1982, p. 27) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่า ความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดัน ให้บุคคลเต็มใจจะอุทิศตัวเอง เพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่สถานะที่ดี ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึก ที่ดีที่จะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ

Dunham et al (1994, p. 370) ได้สรุปความหมายตามทัศนะของ Meyer ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความสัมพันธ์ของสมาชิกกับองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้าง 3 ด้าน ได้แก่

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงาน ที่เกิดความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีส่วนร่วมในองค์กร

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง การที่พนักงาน อยู่กับองค์กร โดยยึดถือเรื่องต้นทุนเป็นพื้นฐาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณต่อองค์กรจะเห็นว่า ความหมายของความผูกพันที่เน้นด้านพฤติกรรมการแสดงออกของสมาชิกในองค์กรเป็นลักษณะการแสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์กร ซึ่งเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถที่มีอยู่ แสดงถึงความเป็นหนึ่งเดียว มีความจงรักภักดี และมีความต้องการที่จะดำรงเป็นสมาชิกภาพขององค์กรและพร้อมที่จะอุทิศตัวเองเพื่อทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้

ความผูกพันต่อองค์กรในรูปของทัศนคติของสมาชิกในองค์กรว่าตนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงาน สอดคล้องกับองค์กร และ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป นักวิชาการ ได้ให้ความหมายและแนวคิดที่สำคัญ เช่น Luthans (1992, p. 124) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นเรื่องของทัศนคติ

ที่พนักงานรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร และมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จและมีความเจริญรุ่งเรือง

Cherrington (1994, p. 296) ได้กล่าวว่า ความผูกพันกับองค์กรเป็นการตีค่างานแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรและต้องการเป็นสมาชิกต่อไป ผู้ที่ทำงานในองค์กรมานาน ผู้ที่มีระดับตำแหน่งสูงในองค์กร และผู้ที่ถูกต้องย้าให้รู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ หรือความสำเร็จขององค์กร จะส่งผลให้บุคคลในกลุ่มเหล่านี้มีความผูกพันกับองค์กรสูงตามไปด้วย ความผูกพันกับองค์กรมี 2 แบบ คือ

1. ความผูกพันที่ถูกคาดคะเนผลได้ผลเสียก่อน (Calculative commitment)

เป็นความผูกพันกับองค์กรที่เกี่ยวข้องไว้ด้วย การให้ค่าตอบแทน

2. ความผูกพันที่เกิดจากขวัญ (Morale commitment) เป็นความผูกพันของบุคคลกับองค์กรบนพื้นฐานของแนวคิดส่วนบุคคลที่เห็นด้วยกับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

Baron (1986, pp. 162-163) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่านั้น คือ เป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระ ส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจ และความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ และคนที่ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของตนเองมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการของพนักงานจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

จากคำจำกัดความดังกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึง พฤติกรรมอย่างหนึ่งและความสม่ำเสมอของพฤติกรรมในด้านการงานเพื่อองค์กร มีความต่อเนื่อง

ในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานเป็นการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึก และแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรในแง่การยอมรับเป้าหมาย มีความภาคภูมิใจและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรตลอดจนมีความภักดีต่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

### ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กรและเป็นตัวทำนายอัตราการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย

Steer (1977, p. 48) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออก จากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิด ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อโรงเรียน โดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองของบุคคลต่องานหรือในแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร ดังนั้น องค์กรนอกจากจะสรรหา คัดเลือก บรรจุ และแต่งตั้งบุคลากรเข้าสู่ระบบแล้ว องค์กรยังต้องรักษาบุคคล (Maintenance) ไว้ด้วยการพยายามสร้างเจตคติด้านความยึดมั่นผูกพัน (Commitment attitude) ให้เกิดกับแต่ละบุคคลภายนอกองค์กร เจตคติความยึดมั่นผูกพัน จึงมีความสำคัญต่อองค์กร คือ

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก (Turnover) จากงานได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ดังนั้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดที่ครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์กร ขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนให้เห็นถึงการตอบสนองของบุคคลต่อเงื่อนไขของงานในแง่ใดแง่หนึ่งโดยเฉพาะเท่านั้น

2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในงาน แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันหรือสถานที่ทำงานจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร

Steers (1977, pp. 46-47) กล่าวว่า ระดับความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทีทันใดในสิ่งแวดล้อมการทำงาน ในขณะที่เจตคติความยึดมั่นผูกพันต่อการจะพัฒนาอย่างช้า ๆ แต่มั่นคงตามระยะเวลาที่ผ่านมา

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้ประสิทธิผลของโรงเรียน
2. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จะเป็นแรงผลักดันให้สมาชิกปฏิบัติงาน

อย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทกำลังใจในการปฏิบัติงาน

Steers and Porter (1979 อ้างถึงใน สุกัญญา สมีพวง, 2557, หน้า 32-34) กล่าวว่า บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อโรงเรียนมี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ คือ ลักษณะที่บุคคลมีความเชื่อและทัศนคติต่อองค์การ มีความยึดมั่นในค่านิยมและสนับสนุนเป้าหมายขององค์การ เชื่อว่าองค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ตนเองทำงานและรู้สึกว่าจะทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานให้ดีที่สุด

Herbert (1976 อ้างถึงใน สุกัญญา สมีพวง, 2557, หน้า 33) กล่าวว่า การมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายขององค์การว่า เป็นการประสานพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายของโรงเรียน ที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้วในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วมที่สมาชิกแสดงตนเห็นด้วยกับจุดมุ่งหมายปลายทางขององค์การ และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์การที่สมาชิกยอมรับเป้าหมายที่แท้จริงจะแสดงตนเข้าเป็นพวกอย่างแน่นแฟ้น แม้อาจจะต้องยอมเสียผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้องค์การ คือ การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานที่ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพภายในระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จและเป็นผลดีต่อองค์การในภาพรวม

Frankin (1986 อ้างถึงใน สุกัญญา สมีพวง, 2557, หน้า 33) กล่าวว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การจะเต็มใจที่จะปฏิบัติงานตามบรรทัดฐานและกฎเกณฑ์ขององค์การ Baron (1986 อ้างถึงใน สุกัญญา สมีพวง, 2557, หน้า 33) ทำการวิจัยพบว่า ความเต็มใจและความพยายามนั้น จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมของการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานไม่พยายามที่จะหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่หรือเปลี่ยนงานใหม่ และจะพยายามตั้งใจทำงานอย่างอุทิศกายใจและสติปัญญาให้แก่องค์การอย่างเต็มที่ รวมไปถึงเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร คือ การที่บุคลากรแสดงถึงความต้องการและตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงงานที่ทำพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ไม่คิด หรือมีความต้องการที่จะลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กร จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกกับผู้อื่นว่าตนเองเป็นสมาชิกขององค์กรแห่งนี้ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและสนับสนุนโรงเรียนให้ดีขึ้น

Hrebiniak and Alutto (1972 อ้างถึงใน ยศพล ศักดิ์แพทย์, 2554, หน้า 29) กล่าวว่า เป็นความไม่ปรารถนาและไม่เต็มใจที่จะจากองค์กร เพราะการเพิ่มขึ้นของรายได้ ความเป็นอิสระในวิชาชีพ และความมีมิตรสัมพันธ์ในองค์กร

Buchanan (1974 อ้างถึงใน สินีนาฏ จิระสุข, 2556, หน้า 43) ให้ทัศนะว่า บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ความเลื่อมใสศรัทธา โดยอาศัยปทัสถานขององค์กรทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพเอาไว้

จากแนวคิดที่กล่าวมาแสดงให้เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญอย่างมากที่จะทำให้อุบัติการณ์เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเต็มใจที่จะทำงานในองค์กรแห่งนี้ เกิดความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในที่สุด

#### **การสร้างความผูกพันต่อองค์กร**

การสูญเสียบุคลากรในองค์กรเป็นจำนวนมากส่งผลให้ผู้บริหารต้องหาแนวทางเพื่อนำมาใช้ในการบริหารบุคลากร เพื่อธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กร ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะไม่คิดออกจากองค์กร แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participation in decision making) การให้โอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรมากขึ้น การได้รับการยอมรับจากองค์กรจะทำให้บุคคลเกิดความรับผิดชอบและมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เมื่อองค์กรสามารถดำเนินงานไปถึงจุดมุ่งหมายได้ ก็จะทำให้เกิดความภาคภูมิใจถ้าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน โดยมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจก็จะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

2. สิ่งจูงใจ (Incentive) สิ่งจูงใจและระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน รวมถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความต้องการและการมีโอกา

ได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยตรง

Hrebiniak and Autto (1972 อ้างถึงใน สุกัญญา สมิพวง, 2557, หน้า 30) กล่าวว่า องค์กรที่มีสิ่งจูงใจดีเท่าใดก็ยิ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

3. การนิเทศ (Supervision) เป็นสิ่งที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากการนิเทศอย่างเข้มงวดจากผู้บังคับบัญชาจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง

Salancik (1977 cited in Decotis & Summe, 1987) ผู้บริหารที่นิเทศผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยวิธีการที่ให้ความช่วยเหลือสนับสนุน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันช่วยให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

4. การเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน (Job empowerment) ซึ่งเป็นการทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้รับอำนาจโดยที่ผู้บริหารให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้ข้อมูลข่าวสาร จัดให้มีทรัพยากรบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกเฉพาะบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรของตนเอง โดยถ้าบุคคลมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งแสดงออกในลักษณะพฤติกรรมที่พึงประสงค์ยอมรับเป้าหมายของโรงเรียน ในขณะเดียวกันก็จะพยายามทำประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยไม่คิดที่จะออกจากโรงเรียนไป ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญโดยตรงต่อองค์กรและต่อบุคลากรเอง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เช่น ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน เป็นต้น เมื่อบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรก็ส่งผลให้การปฏิบัติงานดีขึ้น ลดการขาดงาน ลดอัตราการลาออก โอนย้าย และสิ่งสำคัญ คือ ทำให้องค์กรมีสมรรถภาพมากขึ้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรนั้นต้องใช้เวลาและเกิดขึ้นอย่างช้า ๆ จึงควรมีการสร้างเสริมความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรตั้งแต่การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ (วรรณดี ชูกาล, 2540, หน้า 55 อ้างถึงใน สินีนาฏ จิระสุข , 2556, หน้า 45)

จากการศึกษางานวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งและความสม่ำเสมอของพฤติกรรมครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาระดับ ในด้านการทำงานเพื่อองค์กร มีความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน เป็นการที่บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรในแง่การยอมรับเป้าหมาย มีความภูมิใจและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กร ตลอดจนมีความภักดีต่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความผูกพันต่อองค์กร

ในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ทุก ๆ องค์กร ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งหากมองในระดับองค์กรทุกองค์กรทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง หรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งของตน ทั้งในจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อให้เห็นความสำคัญและความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรในปัจจุบันต้องมีการเปลี่ยนแปลงที่เรียกว่า การเปลี่ยนสภาพของตนเองเพื่อไปสู่สิ่งที่ดีกว่า อย่างไรก็ตามวิธีการเปลี่ยนแปลงสภาพนี้จะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไปหรือแบบเปลี่ยนอย่างรวดเร็ว อาจจะขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย ซึ่งในองค์กรที่เป็นสถานศึกษานั้น ต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยทางวิชาการเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์กร ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานหรือของกลุ่มทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมาก คือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คน ในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึงพฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย โดยจากการการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงมาก คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership) ซึ่งมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้เพื่อยืนยันว่า ทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กร ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jermier and Berkes (1979 อ้างอิงใน วิลพร คัมภีรารักษ์, 2542, หน้า 38) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจ จำนวน 158 นาย พบว่า พฤติกรรมผู้นำแบบส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านบวก สอดคล้องกับงานวิจัยของ Froelich (1996 อ้างอิงใน วิลพร คัมภีรารักษ์, 2542, หน้า 41) ศึกษา ผลกระทบของพฤติกรรม Transformational Leadership ต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาล พบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภวภัทร



ภัทรหิรัญกนก (2548, หน้า 1) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของ ทีมบริหารในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก: ระบบโคเจนเนอเรชั่น ผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ กับความผูกพัน มีผลการดำเนินงานด้านวิสัยทัศน์ และการมีความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สูงสุด ตามลำดับ และพบความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างวิสัยทัศน์ ความสามารถในการตัดสินใจ และการเป็นแรงบันดาลใจของผู้นำทีมบริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของทีมบริหาร สอดคล้อง กับงานวิจัยของ ชันนดา โชติแดง (2550, หน้า 1) ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับสูง ส่วนผลด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และด้านบรรทัดฐานทางสังคม อยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพยรัตน์ ศุภรัตน์ (2551, หน้า 1) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงาน: กรณีศึกษาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อม และ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางต่อความผูกพัน ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กรรณิการ์ วัฒนาวีโส (2551, หน้า 1) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลของสมาชิกในองค์กรเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

การบริหารองค์การให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหาร ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งที่มีผลกระทบทำให้ทัศนคติ แรงจูงใจ และการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์การแตกต่างกัน การที่ผู้บริหารสามารถเอาชนะใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนทำให้ มีความผูกพันทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจนั้น เป็นผลมาจากผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงออก ของผู้นำที่เหมาะสม สนใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา สนใจต่อสภาพเงื่อนไขของงานและเทคโนโลยี ที่เปลี่ยนแปลง และสนใจต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เป็นอยู่ ผู้บริหารสามารถปรับปรุงรูปแบบ การบริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และเป็นผู้นำที่ดี ตลอดจนมีความพิถีพิถัน เอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ประสิทธิภาพ และความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็น ไป ด้วยดี พฤติกรรมการบริหารมีผลต่อความผูกพันของครูที่มีต่อ โรงเรียน ซึ่งการสร้างความผูกพันของ ครูที่มีต่อ โรงเรียนจะช่วยเสริมสร้างการทำงานอย่างทุ่มเท ร่วมมือร่วมใจ ช่วยปรับปรุงแก้ไข และสร้างสรรค์ผลงานที่ดีให้กับโรงเรียนต่อไป (Kante, 1968 อ้างถึงใน สินีนาฏ จีระสุข, 2556, หน้า 45)

ในขณะที่การเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร คือ การพัฒนาหน่วยงานย่อย ให้มีการบริหารตนเอง มีการเรียกร้องผู้นำแบบใหม่ที่จะนำกลุ่มภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงของลักษณะองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะต้องดำเนินไปด้วยกัน ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึง พื้นฐานความเชื่อในความเป็นมนุษย์ โดยใช้ความรู้ความสามารถและการกระจายอำนาจให้แก่ผู้ตาม ผู้นำต้องแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง การสร้างสรรค์อำนาจ ในตนเองและการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burns (1978) กล่าวถึง อำนาจในภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าเป็นความสามารถที่จะรักษาการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของบุคคลอื่นและสิ่งแวดล้อม โดยการใช้อิทธิพลของทรัพยากรในฐานะอำนาจ ของความเป็นผู้นำ รวมทั้งฐานอำนาจทางเศรษฐกิจ การเมือง โดยองค์กรหรือทักษะส่วนบุคคล

Baker (1992) ผู้นำที่ใช้อำนาจภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแวดล้อมของการทำงาน มีลักษณะของการทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจเป้าหมายของสมาชิกแต่ละคนและของหน่วยงาน บุคลากรแต่ละคนจะแสดงความปรารถนาที่จะทำงานให้สำเร็จและแสดงความเป็นเจ้าของเป้าหมาย นั้น ๆ ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานนั้นมากขึ้น การลาออกจากงานลดต่ำลง มีความกระตือรือร้นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

Kuhnert and Lewis (1987 อ้างถึงใน สุกัญญา สมิพวง, 2557, หน้า 32) พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเอง แต่จะเริ่มมองเห็นคุณค่าของคนในหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเป็นผู้เสียสละ ประโยชน์ของตนเอง เข้าใจผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้เกิดความรักความผูกพันองค์กร

Sergiovanni (1990 อ้างถึงใน ยศพล ศักดิ์แพทย์, 2554, หน้า 31) ได้อธิบายว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนี้เป็นผู้นำแบบ “ผู้สร้าง” (Leader as building) กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนเอง เพื่อหน่วยงาน ส่งเสริมความเป็นอิสระในการทำงานและเป็นผู้สร้างความผูกพัน (Leader as building) เป็นผู้ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และความประพฤติทั้งผู้นำและผู้ตามสร้างความผูกพัน กับสถาบัน

Bass (1985) ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดในองค์กร เป็นผู้นำในการหา วิธีการที่เหมาะสมและใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร เป็นผู้ที่ใกล้ชิดกับบุคลากรในโรงเรียน ดังนั้น การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงมีผลต่อ ความพึงพอใจในงานของครู การที่ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ โดยการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกับคณะครู มีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลุกฝังค่านิยมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้น ทำให้คณะครูมีความรู้สึกของการมีเป้าหมายในการปฏิบัติงานมากขึ้น การสร้างบารมีของผู้บริหาร

ทำให้คณะครูเกิดความศรัทธา ประทับใจ พร้อมทั้งจะเรียนแบบพฤติกรรมตามความเหมาะสม และถูกต้อง และการที่ผู้บริหารที่สร้างแรงจูงใจโดยการพูดหรือกระทำให้คณะครูเกิดความรู้อย่าง การปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่มีความน่าภูมิใจ สามารถทำให้คนอื่นเกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเท ความพยายามเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และการที่ผู้บริหารสามารถกระตุ้น ปัญญาของคณะครู โดยการกระตุ้นความคิดและสร้างกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา ส่งเสริม ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารต้องสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาต่าง ๆ สามารถแก้ไขได้ การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลจะช่วยส่งเสริมความมีคุณค่าของแต่ละบุคคล โดยการมอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคล โดยการที่นำรูปแบบ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมาใช้โดยให้ความสนใจในความต้องการเป็นพิเศษแก่ลูกน้อง ที่มีปัญหาปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการพัฒนาตนเองสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้บรรลุ เป้าหมายที่วางไว้

จากการศึกษางานวิจัยสามารถสรุปได้ว่า ทั้งองค์กรของภาครัฐ องค์กรที่ไม่หวังผลกำไร องค์กรเอกชน ที่ศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงาน ซึ่งแต่ละองค์กรจะมีระดับความสัมพันธ์มากน้อยแตกต่างกัน ในแต่ละด้านของ องค์กรความผูกพัน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพัน ต่อองค์กรของครูนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถสูง สามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูในโรงเรียนมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร กระตุ้นให้ครูเกิดการพัฒนาตนเอง เพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มใจ และ เพิ่มความสามารถ และครูในโรงเรียนก็มีความคาดหวังต่อองค์กรและผู้นำมากขึ้น ต้องการ การยอมรับนับถือ ความเชื่อมั่นได้รับการปฏิบัติอย่างมีศักดิ์ศรีและโอกาสที่จะประสบความสำเร็จ ก้าวหน้าในหน้าที่งาน รดงนั้นการที่ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ จึงเป็นผลให้ บุคลากรในองค์กรเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพและความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับ การรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จะเชิงเทรา เขต 1 จำนวน 177 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียน ในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายด้าน อยู่ใน ระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมจำแนกตามเพศ และสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิชัย จันทร์ส่อง (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ ผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู และตัวแปรพยากรณ์ ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบุคคล และด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

พนุชดา ศาลางาม (2551) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชภัฏ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชภัฏ จำนวน 327 คน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พัชรี กุมภีโร (2554) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์ของครู โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านเป็นการมีบริบท

สุกัญญา สมิพงษ์ (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ )

สุริศักดิ์ แสงจันทร์ (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ในประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทยและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย มีความสัมพันธ์กันในทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สินีนากู จิระสุข (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก

อรัญญา โตคำงพล (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการเป็นผู้มีบารมี และด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล

จินตนา บุญปก (2559) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ละความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Bass (1985) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัย ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างภาวะผู้นำรูปแบบต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) การบริหารแบบเชิงรุก (MBE-A) และการบริหารแบบเชิงรับ (MEP-P) และการบริหารแบบปล่อยสบาย (Laissez faire) ตามลำดับ

King (1990) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย และระดับมหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor leadership questionnaire ของเบส พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้นำระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

Koh (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานหลายสมมติฐานเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหาร และอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์กร(Organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลของการปฏิบัติงานขององค์กร โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

Tucker (1992) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) แต่ละคนจะมีพฤติกรรมกระจาย ตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น

Felton (1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครู และพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารใน โรงเรียนมัธยมศึกษา

Phibin (2001) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในอินเดียน่า สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

Bankowski (2002) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับ แรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบแปรสภาพและความผูกพันต่อองค์กร สามารถสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ เพราะในสถานศึกษาจัดว่าเป็นองค์การหนึ่งที่ประกอบด้วย ผู้บริหาร และครู ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการสร้างความผูกพันให้กับครูในสถานศึกษาได้ และยังต้องมีความสามารถในการพัฒนา ศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนของครูให้มีคุณภาพ และมีความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูในสถานศึกษา

### บทที่ 3

#### วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอน ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การศึกษาและวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษากับประชากรและประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 1,230 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน ได้มาโดยการใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ใช้ขนาดโรงเรียนเป็นเกณฑ์ และการสุ่มแบบง่าย (Simple random sampling)

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตราด จำแนกตามขนาดของโรงเรียน

ลำดับที่	ขนาดโรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	ขนาดเล็ก	246	58
2	ขนาดกลาง	812	192
3	ขนาดใหญ่	172	41
	รวม	1,230	291



## เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้แบบสอบถาม โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดของแบบสอบถาม มีดังนี้

ตอนที่ 1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ลักษณะ แบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของ Likert's scale โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15) จำนวน 25 ข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านเป็นผู้ที่มีบริวารมี                        | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงศัลใจ                     | จำนวน 7 ข้อ |
| 3. ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา           | จำนวน 6 ข้อ |
| 4. ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล | จำนวน 6 ข้อ |

โดยเกณฑ์น้ำหนักของคะแนนระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 โดยมีความหมาย ดังนี้

- |   |
|---|
| 5 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก       |
| 3 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง   |
| 2 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย      |
| 1 หมายถึง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยมาก   |

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scales) มี 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด ตามแบบของ Likert โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15) จำนวน 18 ข้อ มีรายละเอียด ดังนี้

- |  |             |
|--|-------------|
| 1. ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร              | จำนวน 6 ข้อ |
| 2. ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร | จำนวน 6 ข้อ |
| 3. ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่ง ความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร            | จำนวน 6 ข้อ |

โดยเกณฑ์น้ำหนักของคะแนนระดับความผูกพันต่อองค์การของครูตั้งแต่ระดับ 1 ถึง 5 โดยมีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีความผูกพันต่อองค์การของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ศึกษาเอกสาร ทฤษฎี แนวคิดเกี่ยวกับเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างเครื่องมือ
2. สร้างแบบสอบถามจากข้อมูลที่รวบรวมทั้งหมด เพื่อเสนอต่อประธานกรรมการ เพื่อตรวจและให้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาและการใช้ภาษา
3. นำแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้ว หากคุณภาพของแบบสอบถามใน 3 ด้าน คือ หาค่าความตรง (Validity) อำนาจจำแนก (Discrimination) และความเชื่อมั่น (Reliability)
  - 3.1 ค่าความตรง (Validity) การหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม ผู้วิจัย นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา โครงสร้าง (Content validity) ความสมบูรณ์เหมาะสมอื่น ๆ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ มีรายชื่อดังต่อไปนี้
    - 3.1.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
    - 3.1.2 ดร.สมชาย อรุณธัญญา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จันทบุรี เขต 1 และอาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
    - 3.1.3 ดร.สุกิจ โพธิ์ศิริกุล ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านค่าย จังหวัดระยอง และอาจารย์พิเศษ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
  - 3.2 การหาค่าอำนาจจำแนก นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว มาทดลองใช้กับครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ตราด จำนวน 30 คน แล้วนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายชื่อ โดยใช้

ค่าความสัมพันธ์ใช้ค่าสหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อและคะแนนรวม ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาระหว่าง .29-.87 และค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของครูระหว่าง .55-.83

3.3 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์ของอัลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ .96 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับความผูกพันต่อองค์กรของครูเท่ากับ .95 ซึ่งสามารถนำไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดไว้

4. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบและมีความสมบูรณ์ไปใช้เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการแจกแบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา จำนวน 291 ชุด และตามเก็บข้อมูลจนแล้วเสร็จ ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์กลับคืนมา เป็นจำนวนทั้งสิ้น 291 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามทั้งหมด

3. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับคืนทุกฉบับ นำแบบสอบถามมาตรวจให้คะแนนตามน้ำหนักของแต่ละข้อตามที่กำหนด

4. นำข้อมูลที่ได้ไปวิเคราะห์ตามขั้นตอนต่อไป

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
  2. เลือกแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้แล้วบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
  3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป
- เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน กำหนดได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์โดยรวม รายด้านและรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมาย ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้ Mid point average ตามแนวของ พงศ์เทพ จิระโร (2559, หน้า 15) ดังนี้

- 1.00-1.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.50-2.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับน้อย
- 2.50-3.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง
- 3.50-4.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก
- 4.50-5.00 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยใช้ Mid point average ตามแนวของ พงศ์เทพ จิระโร (2559, หน้า 15) ดังนี้

- 1.00-1.49 มีความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 1.50-2.49 มีความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับน้อย
- 2.50-3.49 มีความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 3.50-4.49 มีความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับมาก
- 4.50-5.00 มีความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วเทียบกับหลักเกณฑ์ของ สม โภชน์ 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

เพื่อให้การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้กำหนดค่าทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้วยวิธีทางสถิติ คือ การหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. การวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยใช้สหสัมพันธ์อย่างง่าย การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใช้ค่าสหสัมพันธ์ ( $r_{xy}$ ) ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด การเก็บรวบรวมข้อมูลเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามการวิจัย จากนั้น นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้มาดำเนินการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อคำนวณหาค่าสถิติสำหรับตอบวัตถุประสงค์และสมมติฐาน การวิจัยให้ครบถ้วนตามที่ตั้งไว้ การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอตามลำดับต่อไปนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

- $\bar{X}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)  
 $SD$  แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)  
 $n$  แทน จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง  
 $df$  แทน ชั้นแห่งความอิสระ (Degree of freedom)  
 $p$  แทน ค่าความน่าจะเป็นอย่างมีนัยสำคัญ  
 $r$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
 $X$  แทน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
 $X_1$  แทน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเป็นผู้ที่มีบารมี  
 $X_2$  แทน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ

$X_3$  แทน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา

$X_4$  แทน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล

$Y$  แทน ความผูกพันต่อองค์การของครู

$Y_1$  แทน ความผูกพันต่อองค์การของครู ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

$Y_2$  แทน ความผูกพันต่อองค์การของครู ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ

$Y_3$  แทน ความผูกพันต่อองค์การของครู ด้านความความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

\*\* แทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน ตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในด้านต่าง ๆ คือ

1) เป็นผู้ที่มีบาร์มี 2) เป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ 3) เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ

4) เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลซึ่งมีผลการการศึกษาในภาพรวม และในแต่ละด้าน ดังตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับภาวะผู้นำ			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี	4.16	0.52	มาก	2
2. ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ	4.20	0.52	มาก	1
3. ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.12	0.51	มาก	4
4. ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล	4.16	0.53	มาก	3
เฉลี่ย	4.16	0.46	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในด้านต่าง ๆ โดยรวมในแต่ละรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และ ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ตามลำดับ



ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ  
ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด  
ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี

ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี	ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ร่วมงาน	4.15	0.67	มาก	4
2. ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์	4.18	0.68	มาก	3
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤติกับปัญหาที่เกิดขึ้น	4.10	0.71	มาก	6
4. ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมต่อ ผู้ร่วมงาน	4.14	0.72	มาก	5
5. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน แสดงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.19	0.71	มาก	2
เฉลี่ย	4.16	0.52	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี โดยรวมและรายข้อ  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่  
ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะคิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตลอดเวลา  
ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะ  
อุปสรรคต่าง ๆ ได้ และผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม  
ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้  
ในสถานการณ์วิกฤติกับปัญหาที่เกิดขึ้น

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้ที่สร้าง  
แรงคลใจ

ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ	ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการตั้งมาตรฐาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูง	4.26	0.67	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษา อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยน	4.27	0.64	มาก	1
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน	4.12	0.72	มาก	7
4. ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อถือว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติงานได้อย่าง บรรลุเป้าหมาย	4.20	0.72	มาก	4
5. ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงสิ่งที่ต้องการ จะทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น	4.18	0.64	มาก	6
6. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับความสำเร็จ จากการปฏิบัติงาน	4.21	0.68	มาก	3
7. ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้ผู้ร่วมงาน เห็นถึงผลการงานที่จะได้รับ เมื่องานประสบความสำเร็จ	4.19	0.65	มาก	5
เฉลี่ย	4.20	0.52	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงดลใจ โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษา อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยนผู้บริหารสถานศึกษามีการตั้งมาตรฐานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูง และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ ด้วยความกระตือรือร้น

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ ๆ	4.16	0.68	มาก	2
2. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมและใช้วิธีแก้ อย่างเป็นวิทยาศาสตร์	4.09	0.67	มาก	6
3. ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน	4.17	0.64	มาก	1
4. ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพยายามตั้งคำถามหรือข้อสันนิษฐาน ในเชิงสร้างสรรค์	4.09	0.63	มาก	5

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
5. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน ระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐาน มากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา	4.13	0.64	มาก	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน คิดว่าปัญหาทุกอย่างเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถ	4.11	0.65	มาก	4
เฉลี่ย	4.12	0.51	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา  
โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี  
ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม  
ในการแสดงความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน  
ระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา ตามลำดับ ส่วนข้อ  
ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุม  
และใช้วิธีแก้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ  
สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้สร้าง  
ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล	ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงาน เป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น	4.10	0.70	มาก	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ในการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.15	0.68	มาก	5
3. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นกันเอง ต่อผู้ร่วมต่อผู้ร่วมงานทุกคน	4.17	0.65	มาก	2
4. ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาตนเอง	4.19	0.66	มาก	1
5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ ที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงาน	4.16	0.66	มาก	3
6. ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงาน ตามความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน	4.16	0.71	มาก	4
เฉลี่ย	4.16	0.53	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม  
เป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ  
ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงานทุกคน

และผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจ และให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ในด้านต่าง ๆ คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และ 3) ความความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ ซึ่งมีผลการการศึกษาในภาพรวมและในแต่ละด้านในแต่ละข้อ ดังตารางที่ 7-10

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์การของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้าน

ความผูกพันต่อองค์การของครูในโรงเรียน	ระดับสมรรถนะในการปฏิบัติ			
	<i>n</i> = 253		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ	4.15	0.48	มาก	2
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ	4.19	0.48	มาก	1
3. ความความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ	4.00	0.59	มาก	3
เฉลี่ย	4.11	0.44	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนน เฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กรความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร และความความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพ ขององค์กร ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเชื่อมั่น อย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ระดับความผูกพันต่อองค์กร			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านมีความพึงพอใจและเห็นด้วยกับนโยบาย ของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน	4.14	0.63	มาก	4
2. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่า ท่านทำงาน ที่โรงเรียนแห่งนี้	4.24	0.61	มาก	1
3. ทุกคนในโรงเรียนยอมรับในทิศทางการพัฒนา ของโรงเรียน	4.15	0.57	มาก	2
4. ท่านมีความรู้สึกที่โรงเรียนของท่าน ได้รับการยอมรับจากสังคม	4.11	0.64	มาก	6
5. ทุกคนในโรงเรียนแสดงออกถึง ความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.12	0.63	มาก	5
6. การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ทำให้ท่านรู้จัก คุณค่าของตนเอง	4.14	0.62	มาก	3
เฉลี่ย	4.15	0.48	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่า ท่านทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ทุกคนในโรงเรียนยอมรับในทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนและการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ทำให้ครูรู้จักคุณค่าของตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่านิยมน้อยที่สุด คือ ครูมีความรู้สึก ว่า โรงเรียนของครูได้รับการยอมรับจากสังคม

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเต็มใจ ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร

ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะ ปฏิบัติงานเพื่อองค์กร	ระดับความผูกพันต่อองค์กร			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายาม อย่างมากเพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร	4.19	0.61	มาก	4
2. ท่านมีความยินดีที่จะสละเวลาส่วนตัว เพื่อทำงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย	4.20	0.61	มาก	2
3. ท่านมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของโรงเรียน	4.15	0.59	มาก	6
4. ท่านยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา โรงเรียนแม้บางครั้งต้องทำนอกเวลาราชการ	4.19	0.57	มาก	3
5. ท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของ โรงเรียนเสมอ	4.21	0.59	มาก	1
6. ท่านมีความห่วงใยในความเป็นไป และความอยู่รอดของโรงเรียน	4.18	0.62	มาก	5
เฉลี่ย	4.19	0.48	มาก	



จากตารางที่ 9 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ ครูมีความยินดีที่จะสละเวลา ส่วนตัวเพื่อทำงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย และครูยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนแม้บางครั้งต้องทำนอกเวลาราชการ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วม โครงการหรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของโรงเรียน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความปรารถนา อย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ดำรงไว้ ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร	ระดับความผูกพันต่อองค์กร			
	<i>n</i> = 291		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ท่านตั้งใจทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ จนเกษียณอายุราชการ	3.83	0.91	มาก	6
2. ท่านมีความสุขและเห็นว่าการปฏิบัติงาน ในโรงเรียนแห่งนี้มีคุณค่าต่อชีวิตของท่าน	4.04	0.69	มาก	4
3. แม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในสภาพ ปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อตัวท่าน ท่านก็ตั้งใจ ที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน	4.05	0.64	มาก	3
4. ท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออก จากโรงเรียนแห่งนี้	4.06	0.72	มาก	2
5. ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียนแห่งนี้	4.08	0.64	มาก	1
6. ท่านคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นสถานที่ปฏิบัติงาน ที่ดีที่สุดที่ท่านเลือกปฏิบัติงานและคิดว่า อนาคตของโรงเรียนคืออนาคตของท่าน	3.96	0.78	มาก	5
เฉลี่ย	4.00	0.59	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพ ขององค์กร โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมาก ไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้ ครูไม่คิดจะ เปลี่ยนงานหรือลาออกจากโรงเรียนแห่งนี้ และแม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในสภาพปัจจุบัน ที่มีผลกระทบต่อตัวครู ครูก็ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อย ที่สุด คือ ครูตั้งใจทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้จนเกษียณอายุราชการ

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด

จากการศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร สถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราด ซึ่งได้วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product correlation coefficient) ผลการวิเคราะห์โดยภาพรวม ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพ	ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด							
	Y <sub>1</sub>		Y <sub>2</sub>		Y <sub>3</sub>		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p
X <sub>1</sub>	0.61**	.00	0.42**	.00	0.33**	.00	0.52**	.00
X <sub>2</sub>	0.68**	.00	0.51**	.00	0.37**	.00	0.59**	.00
X <sub>3</sub>	0.65**	.00	0.46*	.00	0.39**	.00	0.57**	.00
X <sub>4</sub>	0.72**	.00	0.52**	.00	0.43**	.00	0.64**	.00
X	0.76**	.00	0.54**	.00	0.43**	.00	0.66**	.00

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 11 พบว่า ความสัมพันธ์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ซึ่งได้วิเคราะห์โดยหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีบารมีมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัย 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด 2) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดปีการศึกษา 2559 จำนวน 291 คน ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีการมี 2) เป็นผู้ที่มีสร้างแรงคลใจ 3) เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล และความผูกพันต่อองค์กรของครู ได้แก่ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเครื่องมือและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาและความผูกพันต่อองค์กรของครู โดยค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .29-.87 และ .55-.83 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ .96 และ .95 ใช้สถิติพื้นฐานค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และในส่วนของ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

ผลศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดสรุปสาระสำคัญของการศึกษาได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย

ได้ดังนี้ อันดับแรก ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ อันดับสอง ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี อันดับสาม ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล อันดับสุดท้าย ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

1.1 ด้านเป็นผู้ที่มีบารมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ด้านเป็นผู้ที่มีบารมี โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะคิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ และผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตกับปัญหาที่เกิดขึ้น

1.2 ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษาอบรม สัมมนา แลกเปลี่ยน ผู้บริหารสถานศึกษามีการตั้งมาตรฐานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูง และผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น

1.3 ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยีในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ ๆ และผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหา โดยการใช้เหตุผลและหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่าเป็นปัญหา ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมและใช้วิธีแก้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์

1.4 ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา

ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับตนเองต่อผู้ร่วมต่อผู้ร่วมงานทุกคน และผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่า ในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดรชด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ อันดับแรกความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร อันดับสอง ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อันดับสุดท้าย ความความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และเมื่อพิจารณาแต่ละด้าน สรุปผลได้ดังนี้

2.1 ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดรชด ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยรวม และรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครูมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่า ท่านทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ทุกคนในโรงเรียนยอมรับในทิศทางการพัฒนาของโรงเรียนและการทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ทำให้ครูรู้จักคุณค่าของตนเอง ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีความรู้สึกที่โรงเรียนของครูได้รับการยอมรับจากสังคม

2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดรชด ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครู โดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ ครูมีความยินดีที่จะสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงานในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย และครูยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน แม้บางครั้งต้องทำนอกเวลาราชการ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของโรงเรียน

2.3 ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้า ที่ดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยรวมและรายช้อยมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่ ครู รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียนแห่งนี้ ครูไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออกจาก โรงเรียนแห่งนี้ และแม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในสภาพปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อตัวครู ครูก็ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนช้อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูตั้งใจทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้จนเกษียณอายุราชการ

3. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายช้อยมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธเป็นรายบุคคล มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่กระตุนการใช้ปัญญาที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านเป็นผู้ที่มีบารมีมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำคัญจากการค้นพบในการศึกษา ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายช้อยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มักพร้อมที่จะให้คำแนะนำ

และสอนทักษะต่าง ๆ ให้แก่ ครูผู้สอนที่มีความจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาต้องมีการกระตุ้นให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่มีความสำคัญการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นการส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ มุ่งให้บรรลุมาตรฐาน และเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทร์ส่อง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอนิคมน้ำอ่าวสงขลา จังหวัดสงขลา เขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สินีนาฏ จิระสุข (2556) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านเป็นผู้ที่มีบาร์มีโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะคิดสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตลอดเวลา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 333) ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมนั้น ซึ่งโดยปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมทั้งยังได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านเป็นการมีบาร์มีอยู่ในระดับ



มาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณญา โตคำงพลุ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้มีบารมีอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง โดยการศึกษา อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีนโยบายส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการทดลองเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ เปิดโอกาสให้แสดงความสามารถ ความรับผิดชอบ และเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ Bass (1985, p. 53) ที่กล่าวไว้ว่า การที่ผู้นำใช้คำพูด และการกระทำที่ปลอบใจให้กำลังใจเร้าอารมณ์ ทำให้ผู้ตามเกิดความกระตือรือร้น ทดมความพยายามเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน และมีความผูกพันอยู่กับจุดมุ่งหมายของผู้นำ สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทรต่อง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามรายบุคคล และด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรุณญา โตคำงพลุ (2556) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราชญ์บุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความใส่ใจในกระแสของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ในยุคปัจจุบันเป็นยุคของสื่อดิจิทัล ผู้บริหารสถานศึกษามีข้อมูลที่น่าสนใจมาแนะนำให้กับครูผู้สอน

อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wortman (1982 cited in Bass, 1985, p. 99) ที่ว่า ผู้บริหารต้องให้มีการค้นคิดกลวิธีและมีส่วนในการแสดงออกถึงปัญหาในตัวตนของตนเอง และผู้ตาม โดยการวิเคราะห์วางแผนการการนำไปปฏิบัติ การแปลผล และการประเมินผลงาน การปฏิบัติสิ่งเหล่านี้เป็นการแสดงให้เห็นถึงบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงการบริหารที่จะทำให้สามารถมองอย่างเข้าใจ เกิดมโนทัศน์ และพุดให้เพื่อนร่วมงานทราบถึง โอกาสและอุปสรรค ที่โรงเรียนเผชิญอยู่ บอกจุดแข็ง จุดอ่อน และเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับสอดคล้องกับ งานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญาอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรัญญา โตคำงพลู (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตาม การรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้กระตุ้น ให้ใช้สติปัญญาอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน มีส่วนร่วมตัดสินใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีการมอบหมายงานให้ครูผู้สอน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นผู้ที่คอยให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีการพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass (1985, p. 82) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและลูกน้องทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจ และผลผลิตเพิ่มขึ้น โดยที่ผู้บังคับบัญชาตอบสนองความต้องการของลูกน้องตามความแตกต่าง ของแต่ละบุคคล มอบหมายงานให้ตามความสามารถของแต่ละบุคคลใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ความสนใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้าของลูกน้องให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพิเศษแก่ลูกน้องที่มีปัญหาปฏิบัติต่อลูกน้องเหมือนอยู่ในสถานะเดียวกัน เป็นผู้ที่ยกย่องให้ คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน และส่งเสริมให้ลูกน้องมีการพัฒนาตนเองสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ด้านเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ด้านเป็นผู้กระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านเป็นการมีบารมี และสอดคล้องกับงานวิจัยของ อรัญญา โศค่างพลู (2556) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พยายามสร้างแรงผลักดันให้ครูผู้สอนให้ปฏิบัติงาน อย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทกำลังใจในการปฏิบัติงาน สร้างทัศนคติที่ดีของสถานศึกษา ให้กับครูผู้สอน โดยมุ่งเน้นให้ครูผู้สอนเห็นว่าสถานศึกษาที่ทำงานอยู่นั้นดีที่สุด เพื่อให้เกิด แรงบันดาลใจในการทำงานให้ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทรส่อง (2551) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อ โรงเรียนของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา สมิพวง (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนใน โรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนใน โรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลินีนานู จิระสุข (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล นักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่าท่านทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาตราดมีการจัดกิจกรรม เพื่อให้ครูผู้สอนได้เข้ามามีส่วนร่วม และทราบถึงจุดมุ่งหมาย ของสถานศึกษา และผลงานต่าง ๆ ที่ได้บรรลุผลสำเร็จไว้แล้ว เพื่อใช้เป็นแรงจูงใจให้ครูผู้สอน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Baron (1986, p. 165 อ้างถึงใน สุกัญญา สมิพวง, 2557, หน้า 33) ผลการศึกษาวิจัยพบว่า ความเต็มใจและความพยายามนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมของการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานไม่พยายามที่จะหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่หรือเปลี่ยนงานใหม่ และจะพยายามตั้งใจทำงานอย่างอุทิศภายในใจและสติปัญญาให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ รวมไปถึงเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทร์ส่อง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระยอง เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู ราชดำเนินอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา สมิพวง (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) ราชดำเนินอยู่ในระดับมาก

## 2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร

โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีท่านปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาราด ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เต็มใจอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการปฏิบัติงาน เพื่อทำประโยชน์ให้สถานศึกษา การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่นี้ ทำให้ครูผู้สอนก็ตอบสนองความพยายามนั้นด้วยการปฏิบัติงานมุ่งสู่เป้าหมายของสถานศึกษา โดยมุ่งหวังให้งานที่ปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพเกิดความภาคภูมิใจในสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Baron (1986, pp. 162-163) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กร ซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่าสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทร์ส่อง (2551) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู ราชดำเนินอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา สมิพวง (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนใน โรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนใน โรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) ราชดำเนินอยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ท่านรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดุสิต พยายามหาสิ่งจูงใจและระบบการให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน รวมถึงความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความต้องการและการมีโอกาส ได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนระดับหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น สำหรับครูผู้สอนซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (1974, p. 533 อ้างถึงใน สินีนาฏ จีระสุข, 2556, หน้า 43) ว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ความเลื่อมใสศรัทธา โดยอาศัยปทัสฐานขององค์กร ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพเอาไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทร์ส่อง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู รายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิคุณ สมิพวง (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) รายด้านอยู่ในระดับมาก

### 3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาดุสิต มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของครู ได้แก่ ด้านเป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์ เป็นรายบุคคลด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจ ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา และด้านเป็นผู้ที่มีบารมี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาดุสิต ปฏิบัติงานด้วยทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจและมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ของความเป็นนำ สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม ปรับปรุงรูปแบบการบริหารให้เหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ และมีความใส่ใจและให้ความสำคัญกับครูผู้สอนทุกคนเท่าเทียมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชัย จันทร์ส่อง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอนิคมน้ำจืด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียนของ

ข้าราชการครู สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุกัญญา สมิพงษ์ (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน ในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในทางบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอน ในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) มีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < .05$ ) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สินีนาฏ จิระสุข (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่าย อริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดเครือข่าย อริยมงคล สำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของ เขต 2 โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าวมีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และการนำไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย และการนำไปใช้

ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ผลการวิจัยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ด้านเป็นผู้ที่มีบารมีผู้บริหารสถานศึกษาควรจะต้องควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตกับปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อให้เป็นผู้นำให้กับครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา ในการนำพาในการหาวิธีการแก้ไขปัญหา และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในกับผู้บริหารเอง ในการสั่งการด้วยปัญญามีใช้การสั่งการด้วยอารมณ์

1.2 ด้านเป็นผู้ที่สร้างแรงคลใจผู้บริหารสถานศึกษาควรพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยความกระตือรือร้น เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน และเป็นการกำหนดเป้าหมายเดียวกันทั้งสถานศึกษาจะได้ปฏิบัติไปในแนวเดียวกัน ส่งผลให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

1.3 ด้านเป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลายแง่มุมและใช้วิธีแก้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์เพื่อให้ครูหรือบุคลากรในสถานศึกษามีมุมมองและแนวคิดใหม่ ๆ ในการคิดวิเคราะห์แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจจะเป็นปัญหาเดิม ๆ ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

1.4 เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลผู้บริหารสถานศึกษาไม่ควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงานเป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น เพื่อครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาเกิดความมั่นใจในความยุติธรรมและความเที่ยงตรงในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นกรสร้างขวัญและกำลังใจที่ดีอีกด้านหนึ่งที่สามารถเป็นตัวกระตุ้นในการปฏิบัติงานออกมาได้ด้วยเช่นกัน

2. ผลการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ควรมีการส่งเสริมในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงให้ครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ความรู้สึกที่โรงเรียนของตนได้รับการยอมรับจากสังคม เพื่อครูในสถานศึกษาเกิดความภาคภูมิใจการปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่ได้รับการยอมรับ ส่งผลให้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานด้านการสอน และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.2 ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ควรมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมโครงการหรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา โดยเฉพาะงานที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน ทำให้เกิดพัฒนาไปในทางที่ดีเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาของสถานศึกษาและที่สำคัญ คือ ส่งผลให้เกิดคุณภาพของการเรียนการสอนที่ดีขึ้นต่อนักเรียน

2.3 ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ดำรงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ควรตั้งใจทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้จนเกษียณอายุราชการมีโดยในส่วนนี้ผู้บริหารสถานศึกษาก็ควรมีกระบวนการในการรักษาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ให้ยาวนาน เพราะครูที่มีความสามารถมักต้องการไปปฏิบัติงานในที่ที่ตนเองนั้นมั่นใจในระบบการบริหารจัดการที่ดีกว่าเสมอ

3. ผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์กันทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง จึงควรพัฒนาผู้บริหาร

สถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพให้สูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราดสูงตามไปด้วย

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด
2. ควรมีการศึกษาปัญหาในการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 (จันทบุรี-ตราด)
3. ควรมีการศึกษามรรยาการส่งเสริมแรงจูงใจร่วมกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด



## บรรณานุกรม

- กรณีการ์ วัฒนาวีโส. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). ขอบข่ายภารกิจการบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: กระทรวงศึกษาธิการ.
- กษมา ทองขลิบ. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรครูโรงเรียนราชินีบน. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กิ่งกาญจนา จิตต์กะวาน. (2553). ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินตนา บุญปก. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมกรทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, คณะสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ทิพย์รัตน์ ชลรัตน์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและความผูกพันในงาน: กรณีศึกษาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- นิวัฒน์ พัฒนิบูลย์. (2551). การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสารคาม. การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ปัญญา ผ่องผัน. (2550). ผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรการเรียนรู้ขององค์กร และวัฒนธรรมองค์กรที่มีต่อศักยภาพการแข่งขันของธนาคารออมสิน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ผกานันท์ ภูักันพันธ์. (2552). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2559). หลักการวิจัยทางการศึกษา. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนัส หันนาคินทร์. (2524). หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธุ์. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: สำนักงานทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ภารดี อนันต์นารี. (2551). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. ชลบุรี: มนตรี.
- ภาวิณี แก้วเมือง. (2552). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแม่ข่า อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- ภัทรา สุภา. (2551). คุณลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยศพล ศักดิ์แพทย์. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร สถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนศูนย์เครือข่ายพลอยงาม อำเภอป่าไร่ จังหวัดตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ภวภัทร ภัทรหิรัญกนก. (2548). *ภาวะผู้นำแบบบารมีและการจูงใจของผู้นำที่มึผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ประสิทธิภาพของทีมบริหารในธุรกิจผู้ผลิตไฟฟ้าขนาดเล็ก: ระบบโคเจนชั่น*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิชัย จันท์ส่อง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาระยะเขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- วิภาวี อมหารักษ์กะ. (2550). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์กรกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงานสายปฏิบัติการ โรงเรียนร่วมฤดีวิเทศศึกษา*. ปริญญาโทบริหารศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- วิไลพร คัมภีร์รักษ์. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการบังคับบัญชาของพนักงานชาวไทยและชาวอเมริกันในประเทศไทย: กรณีศึกษา: บริษัทในธุรกิจปิโตรเลียมและปิโตรเคมี*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, คณะศิลปศาสตร์, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิศนากร ลินพูล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงแห่งประเทศไทย เขตคลองเตย*. ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิริวรรณ จิวประสาท. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับความพึงพอใจของข้าราชการครูโรงเรียนในอำเภอท่าตะเกียบ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้งเขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- สมโภชน์ อเนกสุข. (2554). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัย และจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2553). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง: พี.เอส.การพิมพ์.
- สมุทร ชำนาญ. (2557). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: ศูนย์นวัตกรรมกรรมการบริหาร และผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สาดี เฉลียวเกรียงไกร. (2558). *อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของหัวหน้างาน และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อ องค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร.
- สินีนานู จิระสุข. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร สถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครู สังกัดเครือข่ายอริยมงคล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ของ เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา สมีพวง. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูผู้สอน ในโรงเรียนเมืองพัทยา 7 (บ้านหนองพังแค) สำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา*. งานนิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุริศักดิ์ แสงจันทร์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาสมบูรณ์ จังหวัดภาคใต้ ในประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (2559 ก). *การบริหารสถานศึกษา*. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. (2559 ข). *แผนพัฒนาศึกษา*. ตราด: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2555). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาคมน ผู้สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างยั่งยืน พ.ศ. 2555-2559*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

- สมโภชน์ อเนกสุข. (2554). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย*. ชลบุรี: ภาควิชาวิจัย และจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อริญญา โตค้ำพล. (2556). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- Bankowki, B. J. (2002). A study of relationship between Transformational leadership and Tgeachermotiuation in New Yorcity elementary school. Ed.D.St.Jhon’s University (New York) School of Education and Human Services. *Dissertation Abstracts International.*
- Barnard, I. (1966). *Chester the function of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Dose the transactional to transformation leadership paradigm transcendent organizational and nation boundaries. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1974). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oake: SAGE.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *Transformational leadership development*. Pola Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Boles, H. W., & Davenport, J. A. (1975). *Introduction to education leadership*. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Ron.
- Cooper, A. M. (1958). *How to supervise people*. New York: Mc Graw Hill.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper & Collins.
- Daft, R. L. (1994). *Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Fort Worth: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership theory and practice*. Fort Worth: The Dryden Press.

- Felton, S. L. (1995). *Transactional and transformational leadership and teacher job Satisfaction*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E. (1967). New approaches to effective leadership. *Cognitive Resources and Organizational Performance*, 4(1), 534.
- Giammatteo, M. C. (1981). *Forces on leadership*. Reston, Va: National Association of Secondary School.
- Griffith, J. (2003). *Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance*. Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm>.
- Halpin, A. W. (1966). *Theory and research in administration*. New York: Macmillan.
- Herzberg, F. F., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons. Inc.
- King, M. I. (1990). Extraordinary leadership in education: Transformational and transactional leadership as predictors of effectiveness. *Dissertation Abstracts Internationals*, 50(3), 157-A.
- Koh, W. L. K. (1991). An empirical validation of the theory of transformational leadership in secondary in Singapore. *Dissertation Abstracts International*, 52(2), 602-A.
- Koontz, H. C., & Wrich, H. (1987). *Management* (3<sup>rd</sup> ed.). Auckland, New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, E. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organization citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 43-72.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. R. (2006). Transformational leadership and job behaviors: the mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Philips, A. P. (1993). Characteristics of Knowledge in Effective and Less Effective Science Teachers. *Dissertation Abstracts International*, 53(7), 2317-A.

- Pors, N. O., & Johannsen, C. G. (2002). *Job satisfaction and motivational strategies among library directors*. Retrieved from <http://www.Emeraldinsight.com/0307-4803.htm>
- Sergiovni, T. J., & Moore, J. H. (1989). *Schooling for tomorrow*. Boston: Allyn and Bacon.
- Steers, R. M., Ingron, G. R., & Mowday, R. T. (1985). *Managing effective organization: Anintroduction*. Boston: Kent Publishing.
- Tucker, K. R. (1992). Transformational leadership and the Performance of Research and Development Project Group. *Journal of management*, 18(1), 3.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley & Sons.

ภาคผนวก



#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ. 6218.8/ ว.130

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

27 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1.เค้าโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางเสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล รหัส 58950143

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยมี ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

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.131

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

30 มกราคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้บัณฑิต ระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ดังรายนามต่อไปนี้

นางเสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล รหัส 58950143

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด โดยมี ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน  
เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

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.132

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

1 กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้มีความเห็นชอบให้นิสิต ระดับบัณฑิตศึกษา  
หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ทำงานนิพนธ์  
ซึ่งในขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย ดังรายนามต่อไปนี้

นางเสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล รหัส 58950143

งานนิพนธ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด โดยมี ดร. ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

ภาคผนวก ข  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด แบบสอบถามนี้มี 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 25 ข้อ มีองค์ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ

1. เป็นผู้ที่มีการมี จำนวน 6 ข้อ
2. เป็นผู้ที่สร้างแรงศัลใจ จำนวน 7 ข้อ
3. เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา จำนวน 6 ข้อ
4. เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด จำนวน 18 ข้อ มีองค์ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ

1. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จำนวน 6 ข้อ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร จำนวน 6 ข้อ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร จำนวน 6 ข้อ

โปรดตอบแบบสอบถามทุกตอนและทุกข้อตามสภาพจริงเพื่อให้การวิจัยดำเนินการไปด้วยความสมบูรณ์และถูกต้อง

ขอขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวลลักษ์ สวัสดิ์ผล

นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาตราด มีองค์ประกอบไปด้วย 4 ด้าน คือ 1) เป็นผู้ที่มีการมี 2) เป็นผู้ที่  
สร้างแรงดลใจ 3) เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์  
เป็นรายคน

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้ แล้วพิจารณาว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด  
อยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือตามความเป็นจริง  
โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้น ในการทำงาน		✓			

จากข้อ 0 แสดงว่า ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงภาวะผู้นำมีความกระตือรือร้น  
ในการทำงานอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประจวบคีรีขันธ์

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	เป็นผู้ที่มีบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้ร่วมงาน					
2	ผู้บริหารสถานศึกษาเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤติกับปัญหาที่เกิดขึ้น					
4	ผู้บริหารสถานศึกษามีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะ คิดถึงที่เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาตลอดเวลา					
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีความยุติธรรมต่อผู้ร่วมงาน					
6	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน แสดงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยให้ เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
7	เป็นผู้ที่สร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษามีการตั้งมาตรฐาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติมีประสิทธิภาพสูง					
8	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา พัฒนาตนเอง โดยการศึกษา อบรม สัมมนา แลกเปลี่ยน					
9	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างแรงบันดาลใจ ขวัญกำลังใจ ในการทำงานให้ผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความเชื่อถือว่าผู้ร่วมงาน จะปฏิบัติงานได้อย่างบรรลุเป้าหมาย					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาพูดถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ ด้วยความกระตือรือร้น					



ข้อ	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
12	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชา ได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติงาน					
13	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้ให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงผลการทำงาน ที่จะได้รับเมื่องานประสบความสำเร็จ					
14	<b>เป็นผู้ที่มีการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b> ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นและวิธีการทำงานใหม่ ๆ					
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองหา ในหลายแง่มุมและใช้วิธีแก้อย่างเป็นวิทยาศาสตร์					
16	ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานใช้เทคโนโลยี ในการเรียนการสอนและการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชา พยายามตั้งคำถามหรือข้อสันนิษฐานในเชิงสร้างสรรค์					
18	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานระบุปัญหา โดยการให้เหตุผละหลักฐานมากกว่าการคิดเอาเองว่า เป็นปัญหา					
19	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานคิดว่า ปัญหาทุกอย่างเกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ					
20	<b>เป็นผู้ที่มีการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล</b> ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจและให้ความสำคัญ กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลมากกว่าในฐานะที่ผู้ร่วมงาน เป็นสมาชิกของกลุ่มคนหนึ่งเท่านั้น					
21	ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในการคำนึงถึง ความแตกต่างระหว่างบุคคล					
22	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความเป็นกันเองต่อผู้ร่วมต่อ ผู้ร่วมงานทุกคน					
23	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม ตัดสินใจ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน					
25	ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายงานตามความสามารถของผู้ร่วมงานแต่ละคน					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด องค์ประกอบไปด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

**คำชี้แจง** โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้แล้วพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อยู่ในระดับใด โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้

5 หมายถึง ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ท่านมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
0	ท่านมีความห่วงใยในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียน		✓			

จากข้อ 0 แสดงว่า ท่านมีความห่วงใยในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียนอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ  
ความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
ตราด

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ท่านมีความพึงพอใจและเห็นด้วยกับนโยบาย ของโรงเรียนในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน					
2	ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกใคร ๆ ว่า ท่านทำงาน ที่โรงเรียนแห่งนี้					
3	ทุกคนในโรงเรียนยอมรับในทิศทางการพัฒนา ของโรงเรียน					
4	ท่านมีความรู้สึกที่โรงเรียนของท่านได้รับ การยอมรับจากสังคม					
5	ทุกคนในโรงเรียนแสดงออกถึงความเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน					
6	การทำงานในโรงเรียนแห่งนี้ ทำให้ท่านรู้จัก คุณค่าของตนเอง					
7	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก ในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ท่านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ให้แก่องค์กร					
8	ท่านมีความยินดีที่จะสละเวลาส่วนตัวเพื่อทำงาน ในความรับผิดชอบให้บรรลุเป้าหมาย					
9	ท่านมีความเต็มใจทุกครั้งที่จะเข้าร่วมโครงการ หรือกิจกรรมพิเศษต่าง ๆ ของโรงเรียน					
10	ท่านยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา โรงเรียนแม้บางครั้งต้องทำนอกเวลาราชการ					

ข้อ	ความผูกพันต่อองค์กรของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
11	ท่านปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงชื่อเสียงของโรงเรียนเสมอ					
12	ท่านมีความห่วงใยในความเป็นไปและความอยู่รอดของโรงเรียน					
13	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ท่านตั้งใจทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้จนเกษียณอายุราชการ					
14	ท่านมีความสุขและเห็นว่าการปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้มีคุณค่าต่อชีวิตของท่าน					
15	แม้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในสภาพปัจจุบันที่มีผลกระทบต่อตัวท่าน ท่านก็ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในโรงเรียน					
16	ท่านไม่คิดจะเปลี่ยนงานหรือลาออกจากโรงเรียนแห่งนี้					
17	ท่านรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนแห่งนี้					
18	ท่านคิดว่าโรงเรียนแห่งนี้เป็นสถานที่ปฏิบัติงานที่ดีที่สุดที่ท่านเลือกปฏิบัติงาน และคิดว่าอนาคตของโรงเรียนคืออนาคตของท่าน					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

**ภาคผนวก ค**

การตรวจหาค่าความสอดคล้องของเครื่องมือ

ตารางที่ 12 ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				รวม	ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			
1	1	1	1		3	1
2	1	1	1		3	1
3	1	1	1		3	1
4	1	1	1		3	1
5	1	1	1		3	1
6	1	1	1		3	1
7	1	1	1		3	1
8	1	1	1		3	1
9	1	1	1		3	1
10	1	1	1		3	1
11	1	1	1		3	1
12	1	1	1		3	1
13	1	1	1		3	1
14	1	1	1		3	1
15	1	1	1		3	1
16	1	1	1		3	1
17	1	1	1		3	1
18	1	1	1		3	1
19	1	1	1		3	1
20	1	1	1		3	1
21	0	1	1		2	.67
22	1	1	1		3	1
23	1	1	1		3	1
24	1	1	1		3	1
25	1	1	1		3	1

ตารางที่ 13 ค่าความสอดคล้องของข้อคำถามความผูกพันต่อองค์กรของครู  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ข้อที่	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ				ค่า IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	รวม	
1	1	1	1	3	1
2	1	1	1	3	1
3	1	1	1	3	1
4	1	1	1	3	1
5	1	1	1	3	1
6	1	1	1	3	1
7	1	1	1	3	1
8	1	1	1	3	1
9	1	1	1	3	1
10	1	1	1	3	1
11	1	1	1	3	1
12	1	1	1	3	1
13	1	1	1	3	1
14	1	1	1	3	1
15	1	1	1	3	1
16	1	1	1	3	1
17	1	1	1	3	1
18	1	1	1	3	1

## ภาคผนวก ง

ค่าอำนาจจำแนกรายชื่อและค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ



ตารางที่ 14 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
1	.81
2	.80
3	.60
4	.77
5	.67
6	.87
7	.87
8	.82
9	.84
10	.84
11	.86
12	.84
13	.86
14	.87
15	.71
16	.74
17	.78
18	.83
19	.79
20	.29
21	.86
22	.81
23	.79
24	.80
25	.79

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = .96

ตารางที่ 15 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นความผูกพันต่อองค์กรของครู  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
1	.73
2	.56
3	.74
4	.63
5	.67
6	.71
7	.82
8	.76
9	.71
10	.83
11	.65
12	.83
13	.55
14	.75
15	.67
16	.58
17	.66
18	.60

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = .95

## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางเสาวลักษณ์ สวัสดิ์ผล
วัน เดือน ปีเกิด	20 กันยายน พ.ศ. 2524
สถานที่เกิด	ตำบลบางพระ อำเภอเมืองตราด จังหวัดตราด
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	52 หมู่ 3 ตำบลแหลมงอบ อำเภอแหลมงอบ จังหวัดตราด
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2550	ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ้านโคกทราย ตำบลหาดเล็ก อำเภอกลองใหญ่ จังหวัดตราด
พ.ศ. 2554-ปัจจุบัน	ครู โรงเรียนชุมชนแหลมงอบ (นิเทศก์อุปถัมภ์) ตำบลแหลมงอบ อำเภอแหลมงอบ จังหวัดตราด
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	การศึกษาระดับบัณฑิต (การประถมศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา
พ.ศ. 2560	การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา