

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

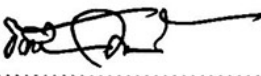
รัชพล สอนใหม่

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ รัชพล สอนใหม่ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

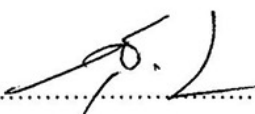
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

  
..... กรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สญาบุ วีระวิชิตระกุล)

วันที่ ๑ เดือน เมษายน พ.ศ. 2563

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาให้คำปรึกษาและช่วยแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อัมสวาสดี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมงานนิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก กรรมการสอบงานนิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์เป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พุทธิพิบูล ดร.ภักดีภักดิ์ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ประจำ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และ นายอภิวัฒน์ ใจยังยืน ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดโป่ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ส่งผลให้งานนิพนธ์ฉบับนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ท่านผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์จากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอขอบเป็นกตเวทิตาแด่บุพการี บรพจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านทั้งในอดีตและปัจจุบัน ที่ทำให้ข้าพเจ้าเป็นผู้มีการศึกษา และประสบความสำเร็จมาจนตราบเท่าทุกวันนี้

รัชพล สอนใหม่

58920636: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู/ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2/ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

รัชพล สอนใหม่: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH MOTIVATION IN THE PERFORMANCE OF TEACHERS IN SCHOOLS IN BANGLAMUNG 2 SCHOOL CLUSTER UNDER THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ประยูร อิ่มสวาสดี, กศ.ค., ธนวิน ทองแพง, กศ.ค. 114 หน้า. ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่ใน โรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2562 จำนวน 136 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 40 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .81 - .99 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ 21 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .82 - .99 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัยปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58920636: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.ED.  
(EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIPS/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ MOTIVATION/  
SCHOOL LEADERSHIP/ SCHOOLS IN BANGLAMUNG 2 SCHOOL  
CLUSTER UNDER THE CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE  
AREA OFFICE 3

RATCHAPOL SORNMAI: THE RELATIONSHIP BETWEEN  
TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP WITH MOTIVATION IN THE PERFORMANCE  
OF TEACHERS IN SCHOOLS IN BANGLAMUNG 2 SCHOOL CLUSTER UNDER THE  
CHONBURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 3. ADVISORY  
COMMITTEE: PRAYOON IMSAWASD, Ed.D., THANAWIN THONGPANG, Ed.D.  
114 P. 2020.

The purpose of this research was to study the relationship between transformational leadership and performance motivation of school teachers in Banglamung 2 School Cluster under the Chonburi Primary Educational Service Area Office 3. The sample used in this research was 136 school teachers teaching in the 2019 academic year. The research instrument was a five-rating-scale questionnaire. The first part was on transformational leadership with the item - discrimination power between .81 - .99, and reliability of .99. The second part asking question about the job motivation of school teachers with the item discrimination between .82 - .99 and the reliability of .99. The statistics used for analyzing the data were percentage, Mean ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation ( $SD$ ) and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The findings of the research were as follows:

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

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตและประชากร.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงาน	
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.....	9
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	13
แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	20
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) .....	24
แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ.....	28
ทฤษฎี ERG (ERG theory: Existence relatedness growth theory) .....	48
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	52

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3	วิธีดำเนินการวิจัย..... 58
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ..... 58
	เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 59
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล..... 60
	การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 62
	การวิเคราะห์ข้อมูล..... 63
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 64
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 65
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล..... 65
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 65
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... 66
5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ..... 78
	สรุป..... 78
	อภิปรายผล..... 80
	ข้อเสนอแนะ..... 86
	บรรณานุกรม..... 89
	ภาคผนวก..... 94
	ภาคผนวก ก..... 95
	ภาคผนวก ข..... 99
	ภาคผนวก ค..... 109
	ประวัติย่อของผู้วิจัย..... 114

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ..... 17
2	ทฤษฎีปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจของ Herzberg..... 44
3	จำนวนครู/ นักเรียนในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3..... 58
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน..... 66
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างบารมี..... 67
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ..... 68
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา..... 70
8	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล..... 71
9	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน..... 72
10	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการดำรงชีวิต..... 73
11	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์..... 74



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
12	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า.....	75
13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวม.....	76
14	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (Index of item objective congruence: IOC).....	110
15	ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Index of item objective congruence: IOC).....	111
16	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.....	112
17	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3.....	113

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 กระบวนการจูงใจ (Motivation process).....	33
3 ภาพปิรามิด แสดงลำดับขั้นความต้องการ.....	37
4 ระดับความต้องการตามแนวคิดของ Maslow.....	39
5 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg.....	45

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันเป็นยุคที่กล่าวได้ว่า เป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ องค์การต้องเผชิญกับสถานะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองวัฒนธรรม ค่านิยม ข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่น ๆ และผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ หากมองในระดับองค์กรทุกองค์กร ทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชน และในทุกระดับ ทุกกลุ่มขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเอง จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อให้เห็นความสำคัญ และความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง สำหรับการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กร (รัตติภรณ์ จงวิศาล, 2551, หน้า 27) ในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเศรษฐกิจของทุกประเทศ ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่ต้องเร่งรัดพัฒนาศักยภาพของประชากรให้พร้อมที่จะแข่งขัน และร่วมมืออย่างสร้างสรรค์ในเวทีโลก การศึกษาถือได้ว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศ ประเทศใดที่ประชากรได้รับการศึกษาที่เหมาะสมและทั่วถึง ประเทศนั้นก็จะประสบผลสำเร็จในการพัฒนาเกือบทุกด้าน (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2543, หน้า 168) โดยเฉพาะด้านการศึกษา จากการปฏิรูปการศึกษาของไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2545 - 2559 ในช่วงระยะเวลา 15 ปี ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเพื่อให้คนไทยมีความสุขพึ่งตนเองได้และก้าวทันโลกโดยบูรณาการคุณภาพชีวิตในทุก ๆ ด้าน สอดรับกับวิสัยทัศน์ แนวนโยบาย มาตรการ และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาสังคมไทย มุ่งพัฒนาคนอย่างรอบด้านและสมดุล ให้มีโอกาสในการเข้าถึงการเรียนรู้ ปลูกฝังเสริมสร้างศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ พัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อการพึ่งพาตนเองและเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน สร้างสังคม คุณธรรม และการเรียนรู้ ส่งเสริมงานวิจัย การเรียนรู้ พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคม ส่งเสริม และสร้างสรรค์ทุนสังคม พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา จัดระบบทรัพยากร และ

การลงทุนทางสังคม โดยยังคงรักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทย สามารถเลือกใช้ความรู้ และเทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่าเหมาะสมมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมจริยธรรมและความซื่อสัตย์สุจริตการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และตลอดเวลาจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มีความรู้ มีความสามารถและคุณธรรม ในการดำเนินการจึงจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่คาดไว้ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 42)

การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจึงเหมาะสมสำหรับยุคการปฏิรูป การศึกษานี้ เพราะจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน จะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารให้ทันสมัย มีการปฏิบัติงาน ในลักษณะของการปฏิบัติที่อาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ของแต่ละคน ที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎี ไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทั้งบุคลากรและองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ในการบริหารให้ทันสมัย มีการปฏิบัติงานในลักษณะของการปฏิบัติที่อาศัยความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของแต่ละคนที่จะต้องทำงานให้เกิดความสำเร็จตามเป้าหมายเป็น การประยุกต์เอาความรู้ หลักการและทฤษฎีไปปรับใช้ในการทำงานเพื่อให้เกิดความเหมาะสม กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพที่ีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เสริมสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงาน จนก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม จิตสำนึก และค่านิยมที่ดีต่อผู้ร่วมงานด้วยกัน ต้องมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การทำงาน จากลักษณะที่แต่เดิมทำงานในเชิงรับให้กลายเป็นเชิงรุกให้มากขึ้นต้องมี ทักษะความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่ดีในเชิงบริหาร ผู้บริหารต้องอาศัยภาวะผู้นำ มาช่วยเสริมสร้างให้เกิดแรงบันดาลใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความร่วมมือในการทำงาน เพื่อที่จะนำไปสู่ความมีเอกภาพในองค์กร และการมีส่วนร่วม อย่างเต็มใจในการผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย (จันทรี สงวนนาม, 2546, หน้า 13)

แรงจูงใจจึงเป็นประเด็นสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมองค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้อง หาวิธีการและเทคนิคที่จะให้สมาชิกปฏิบัติงานและทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกับ ผู้บริหารสมัยใหม่ที่ต้องเป็นผู้จัดการและผู้นำได้อย่างเหมาะสม โดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีศักยภาพในโลกปัจจุบันและอนาคต (ฉันทวิวัฒน์ เขจรนนท์, 2551, หน้า 78) ผู้บริหารจะต้อง ให้ความสำคัญกับแรงจูงใจ โดยเฉพาะแรงจูงใจภายในที่เกิดขึ้นในความรู้สึกนึกคิดของ ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ซึ่งเป็นสิ่งที่ถาวรไม่ว่าจะเป็นความสนใจ ความต้องการ หรือเจตคติต่องาน

ล้วนก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานทุกฝ่าย เพราะนอกจากจะช่วยให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคคลแล้ว ยังจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน (ภารดี อนันต์นาวี, 2551, หน้า 136) ถึงแม้ว่าเงินจะเป็นสิ่งจูงใจทางเศรษฐกิจ แต่ก็มิใช่เครื่องจูงใจสำคัญเพียงอย่างเดียว รางวัลทางจิตใจ เช่น การยกย่อง ให้ขวัญกำลังใจ เป็นต้น มีผลต่อการจูงใจไม่น้อยไม่กว่าเงิน (Follett อ้างถึงใน จันทรานี สงวนนาม, 2545, หน้า 54) ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสามารถกล่าวได้ว่า มีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อการตอบสนองความต้องการของผู้ตามในแต่ละบุคคลนั้น หัวใจที่สำคัญ คือ การทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งการจูงใจและความพอใจจะเกี่ยวพันระหว่างกัน (สมยศ นาวิการ, 2547, หน้า 85)

โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีโรงเรียนทั้งหมด 7 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนบ้านห้วยไข่น้ำ 2) โรงเรียนบ้านภูไทร 3) โรงเรียนบ้านโป่งสะเก็ด 4) โรงเรียนวัดโป่ง 5) โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ 6) โรงเรียนวัดหนองเกตุน้อย และ 7) โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว มีโรงเรียนที่ประสบปัญหา เรื่องของผู้บริหารยังขาดการอธิบายที่ชัดเจนในด้านการวางแผนนโยบายร่วมกัน การทำงานร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารกับครู มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมค่อนข้างน้อย ขาดการนิเทศอย่างเป็นระบบ ภาระงานสอนมากทำให้ไม่มีเวลาศึกษาวิเคราะห์และทำความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ของหลักสูตรอย่างท่วงแท้ การพัฒนาครูในการบูรณาการเทคนิคการสอน เข้ากับกิจกรรม การเรียนการสอนทั้งในด้านภาษาและเทคโนโลยี อัตรากำลังคนไม่เหมาะสมกับจำนวนนักเรียน จึงทำได้ให้บุคลากรที่ไม่ตรงกับสายงานที่รับผิดชอบ ขาดการสำรวจความพร้อมในด้านต่าง ๆ ของครูและโรงเรียน เมื่อเกิดปัญหาจึงเป็นการแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้ามิได้เป็นการแก้ปัญหา ที่ยั่งยืน เกิดความเบื่อหน่าย ขาดแรงจูงใจในการทำงาน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริมและพัฒนา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอันจะก่อประโยชน์ ในการวางแผนปรับปรุง พัฒนาผู้บริหาร ครู นักเรียน และสถานศึกษา ในการบริหารงานโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

### คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หรือไม่

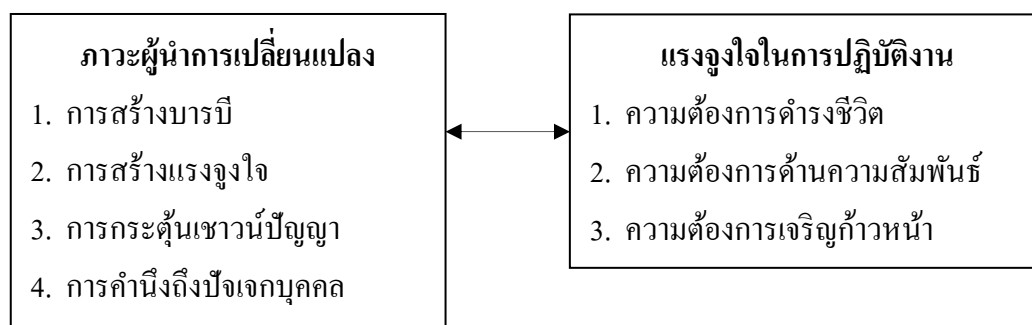
### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยอาศัยแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การสร้างบาร์บี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเขาวอร์ปปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และแนวคิดด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามแนวคิดและทฤษฎี

แรงจูงใจ EGR ของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ภารตี อนันต์นาวี, 2555, หน้า 126) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้สามารถนำผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ไปใช้เป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาระบบงานบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. ใช้เป็นแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ใช้ส่งเสริมแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการบริหารในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา

### ขอบเขตและประชากร

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยอาศัยแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบรรทัดฐาน 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญหา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และแนวคิดด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามแนวคิดและทฤษฎี

แรงจูงใจ EGR ของ Alderfer (1972 อ้างถึงใน ภาวดี อนันต์นาวี, 2555 หน้า 126) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 2.1 ประชากร

ในการวิจัยครั้งนี้ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 206 คน

### 2.2 กลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562 ได้มาโดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608 อ้างถึงใน พงศ์เทพ จิระโร, หน้า 12) ได้กลุ่มตัวอย่าง 136 คน โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้

- 3.1.1 การสร้างบารมี
- 3.1.2 การสร้างแรงจูงใจ
- 3.1.3 การกระตุ้นเขาวนปัญญา
- 3.1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

### 3.2 ตัวแปรตาม

- 3.2.1 แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ดังนี้
  - 3.2.1.1 ความต้องการดำรงชีวิต
  - 3.2.1.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์
  - 3.2.1.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 แสดงออกถึงความสามารถในการบริหารงานโดยแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ผู้ร่วมงาน



เกิดความเชื่อมั่น เสริมแรงให้มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นหาวิธีการที่จะทำงานได้สำเร็จ ตามเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการตระหนักถึงภารกิจ แผนงาน นโยบาย และวิสัยทัศน์ ของหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิผลและเกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะใน 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นเขาวนปัญหา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

1.1 การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นที่เคารพนับถือ ได้รับการยกย่อง ศรีทธา ใ่วางใจของครูผู้สอน

1.2 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่แสดงออกถึงการโน้มน้าวจิตใจ ของครูผู้สอนให้มีแรงจูงใจในการทำงาน รู้สึกเห็นคุณค่าของงาน มีความกระตือรือร้น มีเจตคติที่ดี ในการทำงาน และมีความเชื่อมั่นในการทำงานให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายได้

1.3 การกระตุ้นเขาวนปัญหา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่แสดงออก เพื่อเป็นการกระตุ้นให้ครูผู้สอนได้ตระหนักถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา เรียนรู้ถึงวิธีการ แนวทาง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ ครูผู้สอนเข้าใจและยอมรับในบทบาทหน้าที่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ถูกต้อง

1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหาร โรงเรียน ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่แสดงออก ให้เห็นถึงความสามารถในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การปฏิบัติต่อบุคคลเป็นรายคนแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน อีกทั้งส่งเสริมวิธีการ ตั้งเป้าหมาย วิธีการทำงาน และมอบหมายงานให้ปฏิบัติตามเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และพัฒนาตนเอง

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการ ด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า

2.1 ความต้องการดำรงชีวิต หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ซึ่งเกิดจากการที่ได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ได้แก่ สถานภาพการทำงาน  
การปกครอง บังคับบัญชา ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความมั่นคงในการทำงาน  
และฐานทางเศรษฐกิจ

2.2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ  
ครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ซึ่งเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม  
ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น และการได้รับการยกย่องจากเพื่อนร่วมงาน และ  
ผู้บังคับบัญชา

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ซึ่งเกิดจากความคิดริเริ่ม การพัฒนาความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน  
จนได้รับความสำเร็จตามความรู้สึกนึกคิดตามที่มุ่งหวังไว้

3. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการ โรงเรียน  
ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562

4. ครูผู้สอน หมายถึง ผู้ปฏิบัติการสอน โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562

5. สถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน ในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้ค้นคว้า รวบรวมแนวคิด ทฤษฎี ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นพื้นฐานและแนวทาง ของการศึกษาวิจัยโดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)
5. แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ
6. ทฤษฎี ERG (ERG theory: Existence relatedness growth theory)
7. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของ คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และมีอำนาจ หน้าที่ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3, 2556)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงาน ในเขตพื้นที่การศึกษา และยังจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้น รับผิดชอบ และกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายเงินงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าวด้วย
  3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
  4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
  5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่ การศึกษา
  6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและการพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันอื่น ที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
  9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
  10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน ด้านการศึกษา
  11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
  12. ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 ตั้งอยู่ เลขที่ 14/42 หมู่ที่ 4 ตำบลบางละมุง อำเภอบางละมุง จังหวัดชลบุรี 20150 มีพื้นที่ดูแล และรับผิดชอบ ประกอบด้วย 4 อำเภอ คือ อำเภอศรีราชา อำเภอเกาะสีชัง อำเภอบางละมุง และอำเภอสัตหีบ มีพื้นที่รวม โดยประมาณ 1,436 ตารางกิโลเมตร
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีหน้าที่ในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาในพื้นที่ 4 อำเภอ คือ 1) อำเภอเกาะสีชัง 2) อำเภอบางละมุง 3) อำเภอสัตหีบ 4) อำเภอศรีราชา โดยแบ่งขอบข่ายและภารกิจการบริหารและสถานศึกษา ได้แก่

การบริหารวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารทั่วไป แปรผลจากภารกิจและนโยบายทุกระดับ โดยยึดหลักเชิงกลยุทธ์และการบูรณาการแผน บนหลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน จึงกำหนดนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3 โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ภายใต้กรอบแนวคิดทิศทางการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 3, 2556, หน้า 2 - 5)

### **วิสัยทัศน์**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา มุ่งประสิทธิภาพ ผลการประเมินระดับดีมาก

### **ค่านิยม**

ทุกคนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และมุ่งปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้ผู้เรียน

### **เป้าหมายการพัฒนา**

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และสถานศึกษา

มีความเข้มแข็งเป็นกลไกขับเคลื่อนหลักสูตรสู่ห้องเรียน

### **พันธกิจ**

1. สร้างเสริมโอกาสให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง
2. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมนำความรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและมีคุณภาพ

ตามมาตรฐาน

3. ส่งเสริมการอนุรักษ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมไทยและท้องถิ่น
4. บริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาล พร้อมรับการกระจายอำนาจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้แบ่งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยใช้กลุ่มโรงเรียนเป็นฐาน โดยโรงเรียนในเขตอำเภอบางละมุง แบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มบางละมุง 1 กลุ่มบางละมุง 2 กลุ่มบางละมุง 3 และกลุ่มบางละมุง 4 โดยกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ที่ผู้วิจัยมุ่งศึกษา ประกอบด้วย 7 โรงเรียน 1) โรงเรียนวัดโป่ง 2) โรงเรียนบ้านมาบประชัน 3) โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์ 4) โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว 5) โรงเรียนบ้านห้วยไข่นา 6) โรงเรียนบ้านภูไทร และ 7) โรงเรียนบ้านโป่งสะแก

### กลยุทธ์ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตรและส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยี เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the bar)

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and ethics)

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (Filling the gap)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ (Teacher enhancement)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา (Good governance)

#### จุดเน้น ปี พ.ศ. 2556

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติเพิ่มขึ้นอย่างน้อย ร้อยละ 3 (Student achievement)
2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ: Emotion quotient)
3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น และนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน (Literacy numeracy & Reasoning abilities)
4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย จิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง (Sufficiency & Public mind)
5. นักเรียนมีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปศาสตร์ ทุกคนได้รับการส่งเสริมความเป็นเลิศ (Excel to excellence)
6. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลายอาชีพ (Alternative access)
7. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และสถานศึกษาทุกแห่งในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของตนเอง (Southern - border provinces)
8. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN community)

9. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง และได้รับรองจากการประเมิน (Quality schools)

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective service areas)

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีความสำคัญในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูลระหว่างบุคลากรและโรงเรียนในเครือข่ายให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น มีการสนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรกับสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ประสานการระดมทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล จัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของเอกชนและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลาย สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา มีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง เกิดกระบวนการใหม่ ๆ ในการพัฒนาสถานศึกษา ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพหลากหลาย และตรงตามความต้องการอย่างแท้จริง

## แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำมีมากมายหลายลักษณะ ตามความคิดเห็นและทัศนะของผู้รู้ นักวิชาการ แต่ละท่าน ซึ่งมีทัศนะที่หลากหลายความคิด หลายมุมมอง ซึ่งได้รวบรวมและสรุปไว้ได้พอสังเขป ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ได้รับอิทธิพลมาจากผู้ตามซึ่งเป็นผู้ให้ความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ขณะที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ (สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, หน้า 5)

สุพานิ สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 235) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความ เป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 12) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มของพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

ชัยเสถฐ์ พรหมศรี (2549, หน้า 26) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ทำตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2549, หน้า 220) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึงผู้ที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านให้กระทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการตลอดจนความสามารถในการจูงใจให้บุคคลอื่นสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

วิเชียร วิทษอุดม (2550, หน้า 163) กล่าวว่า ผู้นำ คือ คนที่สามารถทำให้คนอื่น ๆ ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ โดยที่บุคคลเหล่านั้นจะต้องมีความเต็มใจที่จะทำให้ไปถึงจุดหมายปลายทาง

จากความหมายของผู้นำในข้างต้นของนำเสนอความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดทัศนะของนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน ให้ความหมายไว้ ดังนี้

ชนงกรณ์ กุณทลบุตร (2547, หน้า 148) กล่าวว่า ภาวะผู้นำไว้ว่า หมายถึง ผู้มีบทบาทหรืออิทธิพลเหนือความคิดหรือการกระทำของผู้อื่นทั้งทางตรงและทางอ้อม หรือโดยอำนาจตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรหรืออำนาจอย่างไม่เป็นทางการ

กัมพล ชิตติกร (2551, หน้า 5) ได้ให้ความหมายว่า เป็นความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สามารถสื่อความหมาย ชักจูง ชี้นำ จูงใจ กระตุ้นหรือผลักดันให้ผู้อื่น ผู้ตาม หรือผู้ร่วมงานให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มใจ กระตือรือร้น ให้ความร่วมมือเพื่อทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กรที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้

ศิริพงษ์ เสภาภาน (2548, หน้า 118 - 119) ให้ความหมายสรุปเป็นแนวคิด 2 ประการ คือ

1. ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคน 2 คน หรือมากกว่าขึ้นไป มีอิทธิพลและอำนาจเหนือกว่ากัน คำนิยามนี้เป็นการแยกแยะให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่เป็นทางการ ซึ่งหมายถึง คนที่มีอำนาจ มีอิทธิพลต่อกลุ่มและผู้นำที่ไม่เป็นทางการ คือ คนที่เป็นผู้นำ โดยพฤติกรรมขณะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งในกลุ่ม

2. การที่บุคคลจะมาเป็นผู้นำย่อมจะต้องไม่โดดเดี่ยวแต่จะต้องเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ตามและผู้ตามพร้อมที่จะปฏิบัติตามคำสั่ง

ชรัตน์ จินขาวำ (2547, หน้า 21) ได้สรุปว่า “ภาวะผู้นำ” คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์กรเป็นเป้าหมาย



ปัสตาดู เฟ็งประสพ (2551, หน้า 14) สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม เพื่อให้ปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

กัมพล แซ่มสา (2550, หน้า 16) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่น โดยใช้ความรู้ความสามารถ ปรากฏการณ์ บุคลิกภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แรงกระตุ้นในกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นการใช้อิทธิพลกับบุคคลหรือกลุ่มที่จะปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันในการนำองค์การไปสู่ความสำเร็จโดยความเต็มใจ โดยอาศัยคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

#### ความแตกต่างของผู้นำและผู้บริหาร

Daft (1999 อ้างถึงใน พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 172) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) กับผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) มีความแตกต่างกันหลายประการ ด้านการกำหนดทิศทาง องค์การ ผู้นำจะกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ ส่วนผู้จัดการหรือผู้บริหารจะเน้นวางแผนและจัดงบประมาณด้านแนวทางการบริหาร ผู้นำสร้างคุณค่าค่านิยมร่วมและวัฒนธรรมขององค์การ ขณะที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารเน้นการจัดองค์การ บุคลากร การอำนวยความสะดวก และการควบคุม การสร้างความสัมพันธ์กับสมาชิก ผู้นำเน้นการสร้างแรงบันดาลใจ และการจูงใจผู้ตาม ปฏิบัติตัวในฐานะผู้ฝึกสอน (Coach) และผู้สนับสนุนช่วยเหลือ (Facilitator) แต่ผู้จัดการหรือผู้บริหารเน้นระเบียบความเป็นทางการตามบทบาทที่อยู่ตามตำแหน่ง ปฏิบัติในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชา และด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ผู้นำเป็นผู้เข้าใจอารมณ์ผู้อื่น ได้เร็ว เข้าใจความหลากหลายที่เกิดจากการปฏิบัติงานของผู้ตามมีความเชี่ยวชาญในการบริหารความขัดแย้งและมีความสามารถสื่อสารสร้างความเข้าใจของผู้ตามได้อย่างชัดเจน ส่วนผู้จัดการหรือผู้บริหารจะไม่นำอารมณ์ความรู้สึกเกี่ยวข้องกับงาน มีจิตใจที่ยึดหลักการปฏิบัติงานแบบมีอาชีพและให้ความสำคัญกับการสั่งการตามแบบแผนการจัดการ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการขับเคลื่อนของผู้นำ คือ การสร้างความเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ ส่วนกรณีผู้จัดการผลลัพธ์ คือ การรักษาเสถียรภาพขององค์การ

ตุลา มหาพสุชานนท์ (2547, หน้า 220) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นปฏิบัติตามได้ เป็นผู้ที่มิบทบาทในการเปลี่ยนแปลงระบบวางรากฐาน และกำหนดแนวทางปฏิบัติของกลุ่ม ไม่จำเป็นต้องมีอำนาจในการสั่งการ ส่วนผู้บริหาร คือ ผู้จัดการวางแผน ดูแล และ

ควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจการ โดยมีอำนาจในการสั่งการตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร ดังนั้น ผู้นำอาจเป็นใครก็ได้ในองค์กรไม่จำเป็นต้องเป็นผู้บริหาร แต่ผู้บริหารที่มีความสามารถควรมีลักษณะความเป็นผู้นำในตัว จึงจะทำให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่น สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Hanson (อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2546, หน้า 23) ได้กล่าวว่า คำว่า ผู้นำ (Leader) ผู้จัดการ (Manager) และผู้บริหาร (Administrator) ได้มีการใช้แทนกันตลอด แม้ว่าจะยอมรับว่ามีความแตกต่าง แต่ผู้จัดการและผู้บริหารค่อนข้างจะมีความหมายใกล้เคียงกัน แม้ว่าอดีตที่ผ่านมาจัดการจะมีความอำนาจในการตัดสินใจมากกว่าผู้บริหาร ซึ่งมีกฏปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ที่เป็นงานประจำมากกว่า

ผู้นำจะแตกต่างกับผู้บริหารหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีพฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ (Positive influence) สมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม และสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือ ยกย่องให้มีสถานภาพเป็นผู้นำอำนาจที่ควบคุมประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่มให้บรรลุจุดหมายของกลุ่ม ส่วนผู้บริหาร คือ ผู้มีอำนาจหน้าที่หรือตำแหน่งสูงสุดในกลุ่ม ซึ่งอำนาจนี้ได้มาจากหน่วยงานให้เป็นผู้ใช้อำนาจและรับผิดชอบในหน่วยงานนั้น ๆ ผู้นำ กับผู้บริหารอาจเป็นคน ๆ เดียวกันได้ แต่ก็ไม่ใช่เสมอไป ผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นคนอื่น ซึ่งไม่ใช่ผู้บริหาร แต่เขามีอำนาจ อิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใด ๆ ทั้งสิ้น (กัญญา โสธร, 2529 อ้างถึงใน วิเชียร วิทยุคตม, 2550, หน้า 4)

สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ (2545, หน้า 22) กล่าวว่าไว้ว่า ความแตกต่างระหว่างผู้นำ และผู้จัดการในองค์กรของรัฐ ส่วนใหญ่จะเรียกว่า “ผู้นำหรือผู้บริหาร” ส่วนองค์กรธุรกิจนิยมเรียกว่า “ผู้จัดการ” (Manager) ได้มีการศึกษาลักษณะของผู้นำ (Leader) และผู้จัดการหรือผู้บริหาร (Manager) มานานแล้ว และพบว่า บุคคลทั้งสองกลุ่มมีความแตกต่างหลายด้าน เช่น แรงจูงใจ ความเป็นมา วิธีคิด และการปฏิบัติงาน ดังงานวิจัยของ Bennis and Namus (อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ ไสยโสภณ, 2545, หน้า 22) ที่สรุปได้ว่า ผู้จัดการ คือ บุคคลที่ทำให้งานสำเร็จ ส่วนผู้นำ คือ บุคคลที่ทำการต่าง ๆ ให้ถูก หมายความว่า ผู้จัดการ คือ บุคคลที่สนใจแต่จะหาวิธีการทำให้งานได้รับมอบให้สำเร็จ ไม่ได้สนใจสิ่งอื่นใด ต่างจากผู้นำที่ต้องพิจารณาความถูกต้องของงาน รวมทั้งผลกระทบต่อบุคลากรและองค์กร ก่อนจะดำเนินการให้ผลดีที่สุด

Robbins (1996 อ้างถึงใน สุขุมวิทย์ โสภโศภณ, 2545, หน้า 22) ได้สรุป ความแตกต่างระหว่างบุคคลสองกลุ่มได้ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารกับผู้นำ

ผู้บริหารหรือผู้จัดการ (Manager)	ผู้นำ (Leader)
1. ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กรโดยไม่เอาความรู้สึกส่วนตัวไปพิจารณาเกี่ยวข้องกับตัว	1. ผู้นำเอาความรู้สึกส่วนตัวมาพิจารณาเป้าหมายขององค์กรก่อนที่จะปฏิบัติ
2. ผู้บริหารมองการทำงานเป็นกระบวนการความสามารถที่ประกอบไปด้วยคนและความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อสร้างสรรค์วิธีการทำงานและตัดสินใจ	2. ผู้นำทำงานในตำแหน่งที่มีความเสี่ยงสูงต้องพยายามไม่ใช้อารมณ์เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงและอันตรายที่อาจเกิดขึ้นกับตนเอง
3. ผู้บริหารชอบที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นมากกว่าการทำงานใด ๆ เพียงคนเดียวเพราะไม่ต้องการมีความวิตกกังวลเกี่ยวกับงานนั้น จะมีความสัมพันธ์เฉพาะกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานหรือกระบวนการ	3. งานมักจะเกี่ยวข้องกับความคิดมากกว่าคน แต่ถ้ามีความสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ ก็จะมีโดยสามัญสำนึกและพยายามจะเข้าใจความรู้สึกและความต้องการของบุคคลเหล่านั้นด้วย
4. ต้องการคำสั่งและคำชี้แนะที่ชัดเจนเมื่อต้องเผชิญกับการตัดสินใจ หรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นจำนวนมาก	4. ผู้นำมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจได้โดยไม่หวังกังวลว่าจะกระทบต่อบุคคลรอบข้างมากนัก

อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้บริหารและผู้นำมีลักษณะแตกต่างกัน โดยที่ผู้นำเป็นผู้ที่มีลักษณะพิเศษและมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร ผู้นำเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรว่าจะไปในทิศทางใดและจะต้องใช้ความสามารถในการชักจูงทำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติไปในทิศทางที่ประสบความสำเร็จ ส่วนผู้บริหารเพียงให้ความสนใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จหรือปฏิบัติงานประจำให้สำเร็จเท่านั้น ผู้บริหาร

เป็นผู้นำโดยตำแหน่งแต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มหรือองค์กรเสมอไป เพราะฉะนั้น  
ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสูงสุด จึงเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้วย

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วงเป็นผลให้เกิดแนวคิด พัฒนาทฤษฎี ภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร ในปัจจุบันโดยทั่วไปทฤษฎี ความเป็นผู้นำจะมุ่งเป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การระบอบองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำ มีประสิทธิภาพ ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น 4 แบบ (คิวพร ยังก และ พันธ์ คงสมัย, 2541, หน้า 132 - 136)

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait theories)

การศึกษาภาวะผู้นำในระยะแรก ค.ศ. 1910 - 1940 เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพตามความเชื่อจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory) ในสมัยกรีกและโรมัน โดยมีความเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้าง” ผู้ที่เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ดังนั้น การศึกษาส่วนใหญ่จึงเป็นการเปรียบเทียบสถานภาพหรือประสิทธิผลของผู้นำกับผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่ Stogdill และคนอื่น ๆ ได้นำผลวิจัย ก่อนปี ค.ศ. 1994 มาเปรียบเทียบผลการวิจัยช่วงปี 1940 - 1970 พบว่า ผลการวิจัยดังกล่าว ไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป ผลการค้นพบที่ไม่เป็นสากลจึงนำไปสู่กระแสแนวการศึกษา พฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล อย่างไรก็ตามคุณลักษณะของผู้นำยังคงต้องทำความเข้าใจต่อไป เพราะการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลยังคงต้องเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะส่วนบุคคล และ ทักษะของผู้นำ (Arnold & Feldman, 1986)

#### 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories)

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเริ่มขึ้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นการศึกษา พฤติกรรมผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและมีผลต่อการปฏิบัติงานสูงขึ้นทฤษฎีและการวิจัย มีการใช้หลายกรอบแนวคิดโดยพัฒนาจากการศึกษาแบบภาวะผู้นำดั้งเดิมของ Lippitt and White (1960) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ 1) แบบเผด็จการ (Autocratic) เป็นลักษณะของการควบคุม กิจกรรมกลุ่มและการตัดสินใจโดยผู้นำ 2) แบบประชาธิปไตย (Democratic) เป็นการเน้น การมีส่วนร่วมของกลุ่มและกฎเกณฑ์ที่สำคัญ 3) แบบตามสบาย (Laisser - fair) ผู้นำมีส่วนเกี่ยวข้องกับน้อยมากในทุกกิจกรรมผลการวิจัยได้ผลว่า ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยได้ผล ในกระบวนการกลุ่มดีกว่าแบบอื่น ๆ ผลงานวิจัยที่แพร่หลายต่อมา ได้แก่ การศึกษาของ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เริ่มพัฒนาโดย Hamphill and Coons (1950) และได้ปรับปรุงต่อมา

โดย Hamphill and Coons (1950) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนพัฒนาโดย ลิเคิร์ต และคณะ (Likert, 1964) และการศึกษาของ Blake and Mouon (1978) ได้พัฒนาการศึกษาของอัลป็นเป็นตารางการบริหาร (The managerial grid) ผลการศึกษาได้พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติเริ่มโครงสร้าง (Initiating structure) และมิติสัมพันธ์ (Concideration) หรือมุ่งเน้นงาน (Job - center behavior) และมุ่งเน้นคน (Employer - center) ผลการศึกษาได้ผลว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ การบรรลุเป้าหมายและการรักษาสภาพขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ในระดับสูง ผู้นำต้องมีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งสองมิติ อย่างไรก็ตามความพยายามที่จะหาองค์ประกอบที่สัมพันธ์กับผลผลิตของกลุ่มและองค์การยังเป็นการพิสูจน์ที่ค่อนข้างยากและพฤติกรรมผู้นำมิติสัมพันธ์โดยทั่วไปยังไม่มีแบบภาวะผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่ใช้ได้ดีที่สุดเป็นสากลในทุกสถานการณ์และสภาพแวดล้อม (Kellerman, 1984) ดังนั้น นักทฤษฎีภาวะผู้นำจึงพยายามที่จะทำความเข้าใจความสอดคล้องกันระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับความต้องการของภาวะผู้นำของสภาพการณ์ (Arnold & Feldman, 1986)

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Arnold & Feldman, 1986) การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 - 1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่ประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) เหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทางโดยการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือ มิติพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ จากการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีปฏิบัติการตัดสินใจของ Vroom and Yetton (Vroom and yetton's normative decision theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของ Hersey and Bianchard (Situation leadership theory) ทฤษฎีเส้นทางเป้าหมายของ House (House's path - goal theory) เป็นต้น การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ดังกล่าว กำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้ผู้นำแบบแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ของฟิเดเลอร์ ให้ความสำคัญของสถานการณ์การควบคุม (Situational control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีภาวะการจูงใจทางดำเนินงาน (Task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสถานการณ์การควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Ralationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์การควบคุมปานกลาง เป็นต้น

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory)

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ศักดิ์คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในปัจจุบัน (Burn, 1978) ยังเป็นภาวะที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม (Contingent reinforcement) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange process) เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) อันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First order of change) เท่านั้น (Bass, 1985) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการศึกษา ทั้งในวงการอุตสาหกรรม ธุรกิจ และการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yuki, 1994) ควรที่จะได้มีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ 1990 อย่างแท้จริง (Avolio, Waldman & Yammarion, 1991)

#### แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic leadership) โดย แม็ก เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษ ในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการ และความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 16)

ภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษเหนือกว่าคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพ และบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพเจ้า ความเป็นผู้นำแบบบารมีจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับตัวอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมี

ประกอบด้วย ลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำสูง 2) การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) การสื่อสารให้ผู้ตามที่ทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อตัวผู้ตาม และ 4) การแสดงความมั่นใจในความพยายามของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตน เพื่อเป็น โมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นใจผู้ตามด้วยความเหมาะสม (รัศติกรณ ังวิศาล, 2543, หน้า 17)

Bass (1985) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของภาวะผู้นำแบบบารมีและได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมีสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่า ผู้นำแบบบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤต และยังเป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง ทั้งผู้นำแบบบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้น ต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง ทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการ โอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคนกล่าวว่าการสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของเบส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับทฤษฎีที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) ในปี ค.ศ. 1978 และเบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้อง

กับสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีงานวิจัยสนับสนุนมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) (ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 20)

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns)

เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของ Burns (1978, p. 29) ได้อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ทฤษฎีของเบิร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) Burns มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ องค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง Burns (1978, p. 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวังทั้งในของผู้นำและผู้ตาม เบิร์น (Burns) เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

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

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leader) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้น



ความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Model leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของ โคลเบิร์ก (Kolberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายสูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบิร์น (Burns) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของทิชชีและอุริช (Tichy & Urlich)**

Tichy and Urlich (1986 อ้างถึงใน สุมาลี อุตารักษ์, 2555, หน้า 40) ได้พูดถึง ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กร เพื่อการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องทำ 3 กิจกรรม ดังนี้

1. การสร้างทัศนภาพ ผู้นำต้องสร้างทัศนภาพขององค์กรในอนาคตให้สมาชิกที่เป็นบุคคลสำคัญขององค์กรมีส่วนร่วมรับรู้ในทัศนภาพ ผู้นำเป็นแกนสำคัญในความรับผิดชอบต่อทัศนภาพ ผู้นำจำเป็นต้องมีความคิดในเชิงบูรณาการ สร้างสรรค์ หยั่งรู้ และอุปนัยการสร้างทัศนภาพดังกล่าวควรจะสอดคล้องกันในเรื่องปรัชญาแบบผู้นำและองค์กร

2. การสร้างความผูกพัน บุคคลากรขององค์กร หรืออย่างน้อยส่วนใหญ่ต้องยอมรับภารกิจและทัศนภาพใหม่ และการกระทำที่เกิดขึ้น ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงต้องเข้าใจผู้ตามลึกซึ้งควรทำให้องค์กรมีชีวิตชีวาแตกต่างจากผู้นำคนก่อน

3. ก่อนเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นมาแต่เดิม องค์กรจะต้องได้รับการปรับให้มีรูปพฤติกรรมใหม่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องทำทัศนภาพให้เป็นจริง ภารกิจต่าง ๆ ต้องมีการกระทำ ปรัชญาต้องนำไปสู่การปฏิบัติ ความเป็นจริง การกระทำและการปฏิบัติใหม่ต่าง ๆ ต้องมีส่วนร่วมทั้งองค์กร วิธีการติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและระบบการแก้ไขปัญหา

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของโรเบิร์ต (Robert)**

Robert (1994, pp. 173 - 189) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยจะเน้นที่กระบวนการแปลงรูปของผู้นำว่ามาจากการริเริ่มในการจัดการมากกว่าการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมหรือเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งขั้นตอนการดำเนินงานที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ คือ

1. การกำหนดกรอบเพื่อเสนอเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลง
2. พัฒนากลยุทธ์ใหม่ร่วมกันของบุคลากร โดยการประชุมหารือ หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. ปรับเปลี่ยนบุคคลในตำแหน่งที่สำคัญที่ต้องอาศัยความสามารถและความพยายามอย่างต่อเนื่อง จึงทำการเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ
4. กำหนดวัตถุประสงค์ แผนปฏิบัติงาน วิจารณ์รายงานความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ริเริ่ม และความชอบร่วมกันในวิธีการ
5. สร้างแรงกดดันให้ผู้เกี่ยวข้องหรือผู้บังคับบัญชาที่มีอำนาจเหนือกว่า มาเป็นคนเสนอแนะข้อคิดว่าตรงไหนควรมีการปรับเปลี่ยนหรือตัดออกอย่างไร

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

สำหรับการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิร์น (Burns) โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) เบส (Bass) ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก เบส (Bass) เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส (Bass) เห็นว่า ความมีบารมีมีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลังและยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ และต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด เบส (Bass)

ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบิร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจเพื่อให้ความหมายมากขึ้น แต่จะรวมการทำงานที่ต้องการ มีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน นอกจากนี้ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบส (Bass) ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass) ปี ค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตรที่มีความต่อเนื่องตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส (Bass) วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน สามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว Bass (1985) ยังได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการ หรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา หากเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

หลังจากนั้น Bass and Avolio (1990) ได้เสนอ โมเดล ภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเคยเสนอไว้ในปี ค.ศ. 1985 โดยโมเดลนี้จะประกอบไปด้วยภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบตามสบาย สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอกกล่าวถึงในส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจ วิสัยทัศน์ของทีม และ

ขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบด้านพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า 4I (Four I's) คือ

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลที่เป็นอุดมคติ (Idealized influence or charisma Leadership: II or CL) หมายถึง การที่นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำเป็นที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม แล้วทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงคลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงคลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับปัญหาและอุปสรรคของตนเอง และเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่

และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุน  
 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการจูงใจและสนับสนุน  
 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม  
 ให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล  
 และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำต้องทำให้ผู้ตาม  
 รู้สึกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะต้อง  
 สร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำ  
 จะต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจ  
 ในการแก้ปัญหของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา  
 ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ปัญหด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration: IC)  
 ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล  
 และทำให้รู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำและเป็นโค้ชและเป็นพี่เลี้ยงของผู้ตามแต่ละคน  
 ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์ผลและความเติบโต  
 ของแต่ละคน นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ  
 การสร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น  
 และความต้องการพฤติกรรมของผู้นำต้องแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่าง  
 บุคคล ผู้นำต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และมีการจัดการด้วยวิธีการเดินดูรอบ ๆ  
 (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจ  
 ในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As whole person) มากกว่าเป็น  
 พนักงาน หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำต้องเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา  
 ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้  
 ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่า  
 ต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยผู้ตาม  
 ไม่รู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่แสดงออกถึงความสามารถ  
 ในการบริหารงานโดยแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จูงใจให้ผู้ร่วมงาน  
 เกิดความเชื่อมั่น เสริมแรงให้มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นหาวิธีการที่จะทำงานได้สำเร็จ  
 ตามเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการตระหนักถึงภารกิจ แผนงาน นโยบาย และวิสัยทัศน์

ของหน่วยงานที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์กับส่วนรวมมากที่สุด ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมเฉพาะใน 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงจูงใจ การกระตุ้นเขาวนปัญญา และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

## แนวคิด และทฤษฎีแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ องค์การใดสามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ได้ดีย่อมทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ

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

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

พรศิริ กิจเกษตรกุล (2553, หน้า 17) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มนุษย์แสดงออก เพื่อสนองความต้องการของตนเอง เมื่อมนุษย์มีความต้องการจะมีสิ่งกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมตามที่ตนเองต้องการ

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

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

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

Cherrington (1994, p. 132) มองแรงจูงใจว่า เป็นความเข้มข้น (Intensity) ความมุ่งมั่น (Direction) และความทนฝืนแน่น (Persistence) ของพฤติกรรมทฤษฎี ด้านแรงจูงใจทั้งหมดมุ่งไปสู่วิถีทางในการอธิบายการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ อันสืบเนื่องมาจากแรงจูงใจเป็นสาเหตุหลัก

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

Lithans (1992, p. 147) กล่าวว่า แรงจูงใจ คือ กระบวนการที่เริ่มต้นจากความรู้สึกที่ไม่เพียงพอ หรือเติมไม่เต็มทางจิตใจที่เรียกกันว่า ความต้องการ ซึ่งเป็นแรงขับที่ก่อให้เกิดการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ที่จะบรรลุตามเป้าหมายอันเป็นสิ่งที่ล่อใจ นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ (Needs) แรงขับ (Drive) และรางวัล อันเป็นสิ่งล่อใจ (Incentive)

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

สรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการที่จะประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

#### 1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าชาม เย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ เท่านั้น

## 2. การจงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

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

## 3. การจงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิด การค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่า หรือประสบการณ์สำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคล กำลังแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ใช้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อคืนรนเพื่อบรรลุ วัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้น ในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน จนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากแนวเดิม

## 4. การจงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล

บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และมุ่งมั่นในการทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณ ในการทำงาน (Work ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะ ดังกล่าวมักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

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

ในแง่ของนักจิตวิทยาของค์การจะมีการศึกษาทัศนคติและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร บุคคล โดยมีความเชื่อว่า พฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่แสดงออกมามีอะไรบ้าง ปัจจัยหนึ่ง จะเกิดมาจากแรงจูงใจของแต่ละบุคคลแทบทั้งสิ้น ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเรื่องนี้ให้เข้าใจ ทำหน้าที่ในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในหน่วยงานนั้น ๆ ได้ทำงานด้วยความรู้สึก พึงพอใจ ซึ่งจะทำให้เขามีความทุ่มเทและความเอาใจใส่ต่องานที่ทำ และนำไปสู่ประสิทธิภาพ



และประสิทธิผลในการทำงานอย่างสูงสุดในการตรงกันข้ามหากบุคคลขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้วอาจนำไปสู่ความเบื่อหน่าย เฉื่อยชา ในการทำงาน การขาดงาน การลางาน การขัดแย้งกับเพื่อน ร่วมงาน การลาออกจากงาน ฯลฯ ซึ่งมีผลกระทบต่อประสิทธิผลขององค์กรในที่สุด (เสงี่ยม จันทร์พลี, 2550, หน้า 22)

ณรงค์ศักดิ์ สาลี (2554, หน้า 28) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า ผู้บริหารควรปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะผู้ร่วมงานที่ต้องคอยดูแลสวัสดิการ เพิ่มสิ่งจูงใจ ปรับสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเสริมสร้างกำลังใจให้ผู้ร่วมงานพอใจอยู่เสมอ เพื่อมุ่งให้งานมีประสิทธิภาพที่ต้องการ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

รสสุคนธ์ เหล็กเพชร (2555, หน้า 15) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานบุคคลที่ได้รับแรงจูงใจในการทำงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะทำให้บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานนั้นประสบความสำเร็จ และส่งผลดีถึงผู้บังคับบัญชาในด้านมอบหมายงาน และได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

Vroom (1970, p. 610) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า มีความสำคัญในการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถและทักษะในการทำงานของบุคคลและจูงใจ เพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดเสียไม่ได้ และผลจากแรงจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่จะแสดงให้เห็นถึงความรู้ความสามารถที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แรงจูงใจจึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานในทางตรงกันข้ามหากหน่วยงานใดขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็จะไม่สามารถโน้มน้าวจิตใจผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกรักผูกพันต่อหน่วยงาน ย่อมส่งผลให้ผลงานตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงานและทำงานอย่างขาดประสิทธิภาพ การสร้างแรงจูงใจให้แก่สมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงาน จึงเป็นทักษะสำคัญประการหนึ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝน แล้วนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

### องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจ

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

1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological need) และแรงขับ (Drive) สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นแรงจูงใจพื้นฐานที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป

1.2 ความต้องการทางสังคม (Social need) โดยที่มนุษย์ทุกคนจะมีความต้องการที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้อื่นเพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ไม่สามารถอยู่ตามลำพังได้ ต้องการเป็นที่ยอมรับและเป็นที่รักของผู้อื่น ฯลฯ

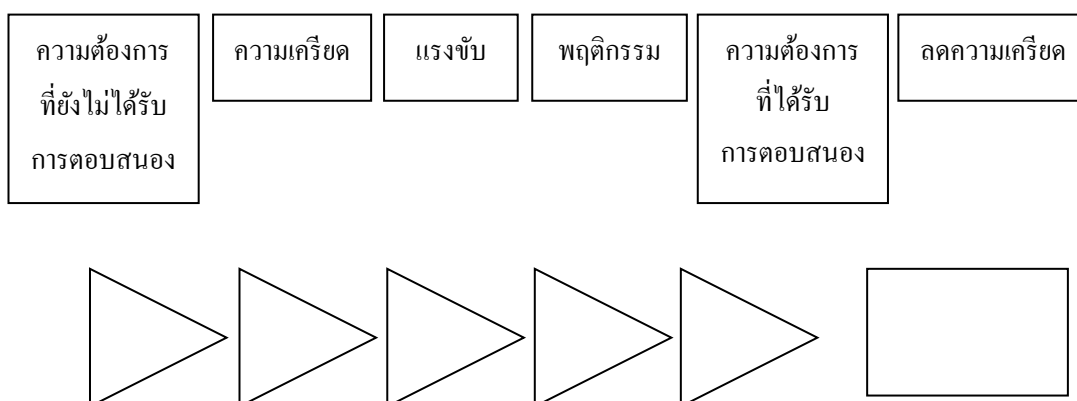
1.3 ความต้องการทางจิตใจ (Psychological need) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับความต้องการทางสังคม เช่น ต้องการความรัก ความมีชื่อเสียง การเป็นที่ยอมรับ ความสำเร็จในชีวิต และในส่วนของจิตใจคือความต้องการที่จะเข้าใจตนเองอย่างแท้จริง โดยพร้อมที่จะพัฒนาตนเองให้ดำเนินชีวิตอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ก่อให้เกิดคุณค่าต่อตนเองและผู้อื่น

สรุปได้ว่า หากร่างกายขาดแคลนก็จะเกิดความต้องการที่จะค้นหาแสวงหา ในขณะที่หากมีเกินก็จะถูกขับออกไป นอกจากนี้ ยังมีความต้องการทางด้านจิตวิทยา (Psychological need) เป็นความต้องการทางด้านจิตใจที่อาจรวมถึง การต้องการทางด้านสังคม (Social need) และการต้องการทางด้านอารมณ์ เพื่อช่วยให้บุคคลมีความสุข เช่น มนุษย์มีความต้องการความรัก ความอบอุ่น ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัย ฐานะทางด้านสังคม อิศรภาพ ความสำเร็จในชีวิต การได้รับความยอมรับ ฯลฯ

2. แรงขับ (Drives) เป็นอีกองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้ทำหน้าที่จูงใจ หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อก้าวถึง แรงขับ จะหมายถึง สภาวะของการถูกกระตุ้น หรือแรงผลักดันที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคลหรือสภาวะเร้าที่เกิดจากความต้องการภายใน ที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา แรงขับเป็นสภาวะของสิ่งที่มีชีวิตทั้งหลายที่มาจากความต้องการทางด้านสรีระ ความต้องการของอวัยวะต่าง ๆ สภาวะทางฮอร์โมน สิ่งกระตุ้นภายนอกและภายใน แรงขับเป็นสภาวะที่ต่อเนื่องจากความต้องการ (Needs) และเกิดขึ้นควบคู่กันไปพร้อมกันเสมอ ทั้งนี้ เนื่องจากบุคคลมีความต้องการแล้วก็จะเกิดแรงขับขึ้น ซึ่งจะทำให้เกิดแรงผลักดันในการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ หรืออาจกล่าวได้ว่า แรงขับเป็นสภาพของความตึงเครียดที่เป็นผลเนื่องมาจากความต้องการเป็นสภาพของความเครียดทางด้านร่างกาย และเป็นตัวผลักดันให้ร่างกายแสดงพฤติกรรม เพื่อขจัดความเครียดให้สิ้นไป (บรรจบ สมอาษา, 2550, หน้า 13) เราสามารถจำแนกแรงขับออกเป็นชนิดต่าง ๆ ได้แก่ แรงขับขั้นปฐมภูมิ หรือ แรงขับขั้นพื้นฐาน (Primary drive) และแรงขับทุติยภูมิ (Secondary drive) โดยที่แรงขับทางด้านปฐมภูมินั้น แบ่งออกเป็นทางด้านสรีระ (Physiological need) แรงขับทั่วไป (General drive) โดยที่แรงขับทางด้านสรีระนั้น จะมีต้นกำเนิดมาจากความต้องการทางด้านร่างกายหรือสภาวะภายในร่างกาย

ได้แก่ ความอบอุ่น ความเย็นและความเจ็บปวด ความหิว ความกระหาย การนอน แรงขับทางเพศ (Sex drive) ฯลฯ ส่วนแรงขับทั่วไปถือว่าเป็นแรงขับที่ไม่ได้เกิดมาจากสาเหตุของความต้องการทางร่างกายโดยตรง และก็ไม่ได้อาจเกิดจากการเรียนรู้เช่นเดียวกัน แต่อาจเป็นแรงจูงใจทางจิตวิทยา หรือแรงจูงใจที่เกิดจากความต้องการทางด้านจิตใจ ซึ่งได้แก่ ความอยากรู้อยากเห็น ความกลัว และความวิตกกังวล อารมณ์รัก การรู้จักตนเองและพัฒนาตนเอง ฯลฯ และแรงขับทุติยภูมิ เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ (Learned drive) หรืออาจเรียกว่า แรงจูงใจทางสังคม (Social motive) หรือเป็นแรงขับที่เกิดขึ้นภายหลัง (Acquired drive) ซึ่งได้แก่ ความผูกพันกับบุคคลอื่น การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีฐานะและตำแหน่งในสังคม การต้องการความสำเร็จ ความเป็นอิสระ ความต้องการความก้าวหน้า ความรู้สึกมั่นคง ฯลฯ

3. สิ่งล่อใจ (Incentive) หรือเป้าหมาย (Goal) จะเป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นตัวล่อให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมตามที่คาดหวังหรือที่ต้องการ ซึ่งอาจจะมีให้หลายระดับ ตั้งแต่สิ่งล่อใจในเรื่องพื้นฐาน คือ ปัจจัย 4 ไปจนถึงความต้องการทางใจด้านต่าง ๆ (บุษบา รัตนมงคล, 2551, หน้า 15)



ภาพที่ 2 กระบวนการจูงใจ (Motivation process) (บุษบา รัตนมงคล, 2551, หน้า 15)

จากความหมายที่กล่าวมาสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจเกิดจากกระบวนการเบื้องต้นของมนุษย์ที่มีความต้องการ เมื่อความต้องการได้รับการตอบสนองตามเป้าหมายที่ต้องการแล้วแรงขับหรือแรงจูงใจนั้นจะลดลงหรือหายไป รวมไปถึงทำให้ความต้องการนั้นหมดตามไปด้วย แต่จะเกิดความต้องการใหม่ เมื่อมีสิ่งเร้าใหม่ที่มีความสำคัญมากขึ้น สำหรับบุคคลนั้นขึ้นมาทดแทนเป็นนี้เรื่อย ๆ ตราบเท่าที่มนุษย์ยังมีความต้องการอยู่

### รูปแบบของแรงจูงใจ

ได้มีการจำแนกรูปแบบของแรงจูงใจแตกต่างกันไป โดยยึดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการแบ่ง เช่น การแบ่งรูปแบบของแรงจูงใจตามลักษณะที่แท้จริง ได้แก่

1. แรงจูงใจทางร่างกายหรือแรงจูงใจทางสรีระ (Physiological) หรืออาจเรียกว่า แรงจูงใจเพื่อการมีชีวิตอยู่ (Survival motives)
2. แรงจูงใจทางสังคม (Social motives) เป็นแรงจูงใจที่มาจากความต้องการทางด้านสังคม (Social need) ที่เกิดจากการที่บุคคลมีการเรียนรู้หรือการได้รับประสบการณ์มาก่อน เช่น การต้องการความรัก การยอมรับความรู้สึกอบอุ่น ปลอดภัย ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการมีชื่อเสียง ความต้องการมีมิตรกับผู้อื่น ความก้าวร้าวและการรุกราน ต้องการตำแหน่ง และสถานะทางสังคม ฯลฯ
3. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง (The ego - integrative motive) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลมีความต้องการที่จะเห็นคุณค่าในตนเอง เช่น ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการความรู้สึกนับถือตนเอง ความต้องการการสร้างสรรค์ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งต่าง ๆ ความต้องการที่จะมีชื่อเสียงเกียรติยศ
4. แรงจูงใจที่เกี่ยวกับจิตใต้สำนึก เป็นแรงจูงใจที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งบางครั้งบุคคลจะแสดงพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว ทั้งนี้เพราะเป็นกลไกทางจิตที่บุคคลเก็บกดสิ่งต่าง ๆ ไว้ในส่วนลึกของจิตใจหรือในระดับจิตไร้สำนึก (บงกชธร เฟกนิล, 2550, หน้า 14)

**การแบ่งรูปแบบของแรงจูงใจ ตามลักษณะกิจกรรมที่จะนำไปสู่เป้าหมาย หรือความมุ่งหวังของการกระทำ ซึ่งแบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้**

1. แรงจูงใจผลสัมฤทธิ์ (Achievement motives) เป็นความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจที่อยู่ภายในตนเองของบุคคล ซึ่งทำให้ทุกคนมีความพยายามในการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักจะมีการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ เช่น ชอบสิ่งทำในสิ่งที่ยาก ๆ ชอบการแข่งขัน ต้องการเอาชนะสูง มักจะไม่ค่อยยอมผู้อื่น มีความเป็นตัวของตัวเองสูง มีความทะเยอทะยานสูง คาดหวังในสิ่งต่าง ๆ ไว้สูง มีความพยายามมานะ อดทน บากบั่น และต่อสู้เอาชนะความล้มเหลวต่าง ๆ และพยายามไปให้ถึงจุดหมายปลายทางที่ตั้งไว้
2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (Affiliation motives) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตนกับผู้อื่นเป็นหลัก เช่น ทำเพื่อความรัก การยอมรับ มิตรภาพ การให้ผู้อื่นเคารพนับถือ ทะนุถนอม และความรู้สึกเป็นสุขเมื่อได้เข้าร่วม

อยู่ในกลุ่มการเข้าร่วมกิจกรรมในสังคมต่าง ๆ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มักจะชอบทำงานเป็นทีม มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นและร่วมงาน การไม่ทอดทิ้ง และการเอาเปรียบผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างคงเส้นคงวา และแสดงพฤติกรรมทุกอย่างที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการสร้างมิตรภาพและไมตรีจิตกับผู้อื่น

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motives) เป็นความต้องการของบุคคลที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งบุคคลเหล่านี้มักจะมีพลังพอใจ ถ้าตัวเองสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือสิ่งแวดล้อม พยายามควบคุมสิ่งที่จะมีอำนาจเหนือคน การมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้อื่น ทั้งทางตรงและทางอ้อม และการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของบุคคลอื่นอีกด้วย ในบางครั้งอาจแสดงพฤติกรรมภายนอกที่ยิ้มแย้มแจ่มใส แต่เป็นการแสดงพฤติกรรม เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งอยู่ใต้อำนาจของตน และจากการศึกษา พบว่า ความต้องการอำนาจนั้นมีความสัมพันธ์อย่างสูงกับแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ ผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่อำนาจสูงที่มีความต้องการเหนือผู้อื่น มักจะชอบการถกเถียงโต้แย้งกับผู้อื่น ไม่ค่อยยึดถือความรู้สึกผู้อื่น พอใจที่จะทำงานเป็นผู้นำ ไม่ชอบการทำงานเป็นทีม หรือมีผู้นำหลายคนและมักจะไม่พอใจอย่างยิ่งหากรู้สึกว่าตนเองถูกผู้อื่นแนะนำ ได้มีการอธิบายว่า ความต้องการที่จะมีอำนาจเหนือผู้อื่นนี้จะพัฒนามาจากความรู้สึกที่ต่ำต้อยของบุคคล ความรู้สึกไม่ทัดเทียมกับผู้อื่นรู้สึกว่าตนเองขาดแคลนในด้านต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ ฐานะทางสังคม ซึ่งความรู้สึกขาดแคลนเหล่านี้ จะทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเป็นปมด้อยของตน (Inferiority feeling) และเมื่อบุคคลที่มีความรู้สึกขาดแคลนมากเท่าไรหรือก็จะยิ่งมีการแสดงออกในการแสวงหาอำนาจมากขึ้นเท่านั้น การได้อวด การสร้างปมเด่นในรูปแบบต่าง ๆ การยกย่องตนเอง การแสดงการป้องกันตนเองไม่ให้ใครโจมตีมองโลกในแง่ร้ายชอบแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้ง รู้สึกไม่ไว้ว่างใจผู้อื่นและชอบขวางผู้อื่นทั้งนี้เพื่อการกลบเกลื่อนความรู้สึกของการขาดแคลนดังกล่าวในขณะที่ผู้ที่มีความต้องการการมีอำนาจต่ำมักจะมีเห็นแก่ตัวน้อย ไม่ชอบข่มขู่ผู้อื่น (ราพีง สุกราสี, 2554, หน้า17)

### ทฤษฎีแรงจูงใจ

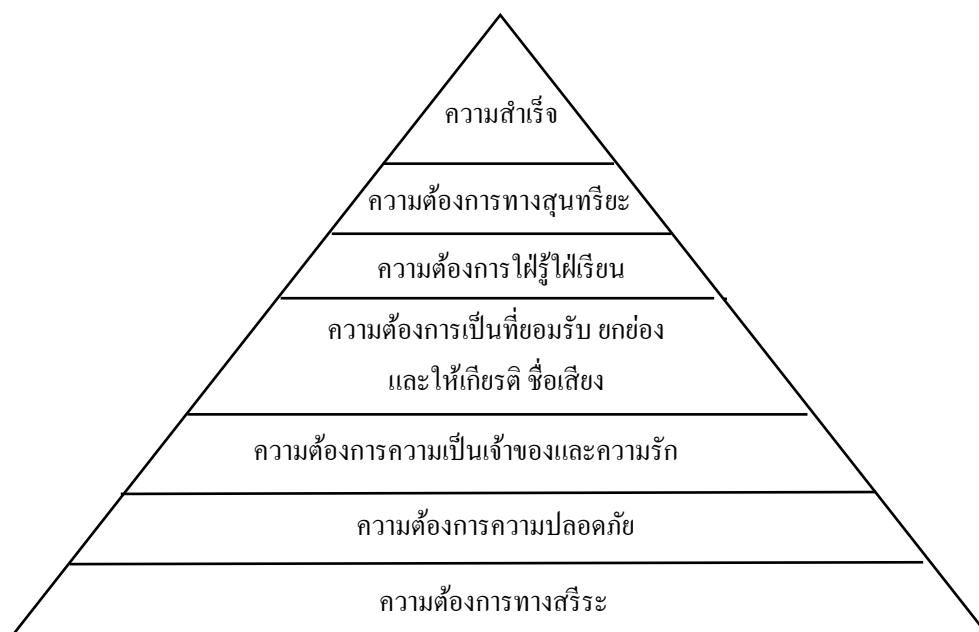
โดย Frederick (1959) ได้กล่าวว่า มีทฤษฎีและการศึกษา เรื่อง การจูงใจจำนวนมาก ในปัจจุบัน ซึ่งมีทั้งทฤษฎีและการศึกษาที่ว่าด้วยการจูงใจโดยตรง และทฤษฎีและการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ในที่นี้จะกล่าวโดยสังเขปบางส่วนเพื่อการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การ เราสามารถแบ่งทฤษฎีของแรงจูงใจในการทำงานได้ 2 รูปแบบ คือ

1. เชิงเนื้อหา (Contents theories) อธิบายถึงเนื้อหาของงาน เน้นความท้าทาย ความเจริญก้าวหน้าโอกาส และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ในการทำงานของพนักงาน
2. กระบวนการ (Process theories) อธิบายถึง กระบวนการในการทำงาน ไม่เน้นที่การทำงานโดยตรง แต่ค่อนข้างที่จะเน้นที่การรับรู้ ความเข้าใจที่มีต่อการทำงาน และการตัดสินใจ

สามารถแบ่งออกเป็นทฤษฎีต่าง ๆ ได้ ทฤษฎีสัมัยเดิม (Traditional theories) โดย Frederick (1959) ที่ได้ชื่อว่า เป็นบิดาของการบริหารจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (The father of scientific management) เนื่องจากเขาเป็นบุคคลแรกที่ได้เสนอหลักการจูงใจของบุคคล โดยได้อธิบายว่า แรงจูงใจของบุคคลจะขึ้นอยู่กับระบบของการให้ผลตอบแทนในขณะนั้น แต่ไม่ใช่ระบบของการใช้ผลตอบแทนที่กำหนดขึ้นมาสำหรับบุคคลที่มีผลผลิตสูง เช่น คนงานที่มีผลผลิตสูงเห็นว่าผลตอบแทนที่เขาได้รับเท่ากับคนงานที่มีผลผลิตต่ำแล้วจะทำให้คนงานที่มีผลผลิตสูงสุด การผลิตของตนสูงทันที ดังนั้น ระบบการให้ผลตอบแทนจะขึ้นอยู่กับผลผลิตของแรงงานแต่ละบุคคล และทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่า เงินเป็นตัวจูงใจเบื้องต้นซึ่งเป็นสิ่งสัมพันธ์โดยตรงกับผลของการปฏิบัติงาน โดยเชื่อว่าถ้ามีผลตอบแทนสูงอย่างเพียงพอแล้วคนงานจะผลิตมากขึ้น นอกจากนี้ Frederick ได้อธิบายว่า ปัญหาของความขาดประสิทธิภาพในการทำงานเป็นปัญหาของฝ่ายบริหาร ไม่ใช่ปัญหาของคนงาน โดยฝ่ายบริหารมีหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะแสวงหาคนที่จะมาทำงานให้เหมาะกับงานในลักษณะต่าง ๆ และการใช้วิธีการฝึกอบรม จะเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน อย่างไรก็ตามแนวคิดนี้มีความเชื่อว่าคนงานมีแนวโน้มตามธรรมชาติที่จะทำงานโดยไม่ได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และผลการปฏิบัติงานของพนักงานจะเกี่ยวข้องโดยตรงกับผลตอบแทน หรือระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วยของผลผลิต และการจูงใจพนักงานด้วยระบบการจ่ายผลตอบแทนต่อหน่วย จะทำให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หลังจากที่ได้อ่านแนวทางของทฤษฎีดังกล่าวไปแล้วได้มีการตั้งข้อสังเกตและมองเห็นจุดอ่อนของแนวคิดนี้ กล่าวคือ เป็นแนวคิดที่กล่าวว่า คนงานเป็นคนเกียจคร้าน จึงต้องมีการบริหารงานโดยการควบคุมอย่างใกล้ชิดและเงินเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแท้จริงแล้วบุคคลจะถูกจูงใจให้การทำงานด้วยปัจจัยต่าง ๆ นอกเหนือจากเงินเพียงอย่างเดียว เช่น บางคนทำงานเพื่อความสำเร็จ ชื่อเสียงเกียรติยศ ความอยากก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือความรู้สึกของการมีคุณค่าในตนเอง และต้องการพัฒนาตนเอง

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

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



ภาพที่ 3 ภาพปิรามิด แสดงลำดับชั้นความต้องการ (ณรงค์ศักดิ์ สาลี, 2554, หน้า 32)

จากภาพอธิบายลำดับชั้นความต้องการ ได้ดังนี้

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

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

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

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

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

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

ลำดับขั้นที่ 7 ความต้องการความสำเร็จ หรือความสมบูรณ์แบบในชีวิต (Self - actualization needs) ขั้นนี้ถือว่าเป็นความต้องการสูงสุดแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งจะเกิดขึ้นนี้ได้ต้องปูพื้นฐานให้บุคคล ได้ตอบสนองความต้องการของคนในลำดับขั้นที่ 1 เป็นลำดับ มาถึงระดับสูง หรือสร้างความรู้สึก “พอ” ในความเป็นเขาเสียก่อน ซึ่งบุคคลประเภทนี้มักได้รับประสบการณ์สูงสุด คือ ได้รับประสบการณ์เข้มข้นบางประการด้วยตนเองจนตระหนักในสภาพความจริงแห่งชาติ ซึ่งบางคนกล่าวว่า เขาถึงปรัชญาชีวิต หรือสัจธรรมแห่งชีวิต ต้องทั้ง 7 ลำดับขั้นตอน ตามแนวคิดของ Maslow นั้น บุคคลจะกระทำการเพื่อสนองความต้องการลำดับแรกก่อน แล้วจึงดิ้นรนเพื่อสนองความต้องการถัดมาเป็นลำดับตัวอย่างพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร ตราบใดที่ค่าแรงยังไม่พอกิน (ความต้องการขั้นที่ 1) หรือทนต่อเผชิญสถานการณ์เสี่ยงภัยในหน้าที่ (ความต้องการขั้นที่ 2) ในภาวะดังกล่าวพนักงานอาจยังไม่คำนึงถึงความรัก การยอมรับการยกย่อง และเกียรติยศชื่อเสียง (ความต้องการขั้นที่ 4) หรือจะยังไม่ดิ้นรน เพื่อใฝ่หาความรู้ ความคิด ความงาม หรือความสมบูรณ์ส่วนตัว (ความต้องการขั้นที่ 5, 6 และ 7) จึงเห็นได้ว่า คนบางกระทำในสิ่งที่สังคมไม่ยอมรับ เพื่อให้ความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนอง เช่น เพื่อให้ท้องหายหิวเพื่อสนองความต้องการทางเพศ หรือเพื่อสะสมเงินทองเอาไว้ให้อุ่นใจว่าต่อไปภายหน้าจะได้มีกินมีใช้

Maslow (1970) ได้แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 5 ระดับ โดยพิจารณาจากความต้องการที่จำเป็นของมนุษย์ จากต่ำไปหาสูงสุด ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological) คือ ความต้องการปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต เช่น ความต้องการปัจจัยสี่ ความต้องการทางเพศ เป็นต้น

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

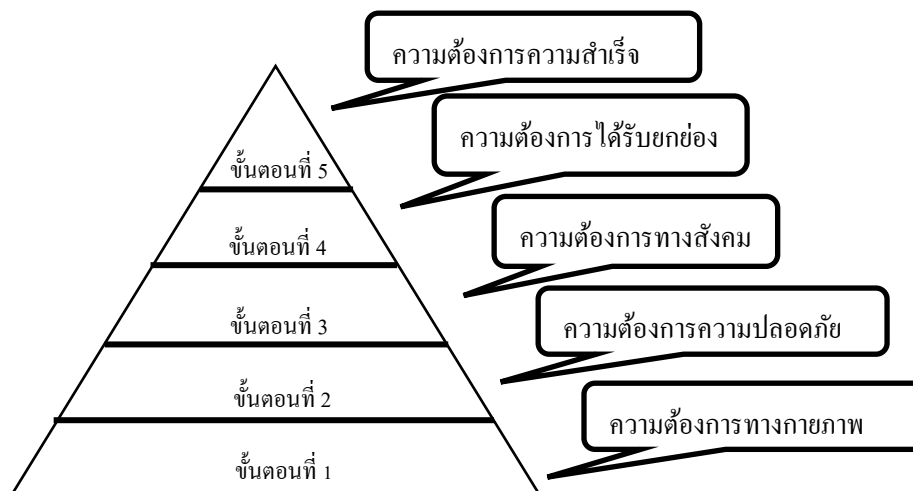
ขั้นที่ 3 ความต้องการความรักและการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม (Love and belonging needs) มนุษย์เมื่อเข้าไปอยู่ในกลุ่มใดก็ต้องการให้ตนเป็นที่รัก และยอมรับในกลุ่มที่ตนอยู่

ขั้นที่ 4 ความต้องการ ได้รับความยกย่องจากผู้อื่น (Self - esteem needs) เป็นความต้องการในลำดับต่อมา ซึ่งความต้องการขั้นนี้ถ้าได้รับการก่อให้เกิดความภาคภูมิใจตนเอง

ขั้นที่ 5 ความต้องการ ในความเข้าใจและรู้จักตนเอง (Self - actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสูงของมนุษย์ ซึ่งน้อยคนจะประสบได้ถึงขั้นนี้

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





ภาพที่ 4 ระดับความต้องการตามแนวคิดของ Maslow (1970)

การประยุกต์ใช้ทฤษฎีจากลำดับขั้นตอนความต้องการของ Maslow ผู้บริหารสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ และกระตือรือร้นในการทำงานได้ดังนี้

การตอบสนองความต้องการทางร่างกาย ด้วยการจ่ายผลตอบแทน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเงินเพื่อให้บุคลากรใช้จ่ายตามความต้องการเบื้องต้น เช่น อาหาร เสื้อผ้า เครื่องใช้ต่าง ๆ อีกส่วนหนึ่งจะเป็นการจัดสวัสดิการให้ เช่น บ้านพักตากอากาศ การรักษาพยาบาล การจัดสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานถูกสุขลักษณะ การตอบสนองความต้องการทางด้านความมั่นคงปลอดภัย โดยให้ความมั่นคงในหน้าที่การงาน เพื่อการค้าประกันจะได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในระยะยาวและต่อเนื่อง จะไม่ปล่อยให้ว่างงานโดยไม่มีเหตุผล และจะได้รับความยุติธรรมเมื่อได้รับการกลั่นแกล้งจากผู้อื่น

การตอบสนองความต้องการทางด้านสังคม กระทำได้โดยการให้ความสำคัญแก่บุคลากร ให้ความรู้สึกรู้สึกว่าเขาจะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ได้รับความอบอุ่นจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารควรใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น จัดให้มีการปฐมนิเทศตั้งแต่ครั้งแรกที่บุคลากรเข้าทำงาน จัดให้มีงานเลี้ยงเน้นให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์กัน จัดให้ไปทัศนศึกษานอกสถานที่ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นในองค์กร ให้โอกาสบุคลากรมีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น เพื่อแก้ปัญหาานั้น เป็นต้น

การตอบสนองความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม กระทำได้ด้วยการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นไปในวาระอันสมควร เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถที่เขามีอยู่ การสงวนที่จอร์จไวท์ให้ ทำป้ายชื่อให้ การจัดสภาพที่ทำงานที่ดีขึ้น เป็นต้น

การตอบสนองความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จ แต่ทำได้ด้วยการเปิดโอกาสให้พนักงาน แสดงความสามารถที่มีอยู่ เช่น การจัดประกวดแข่งขันต่าง ๆ การมอบรางวัลให้พนักงานที่ได้รับ การคัดเลือกเป็นบุคคลดีเด่นขององค์กร และการชมเชยพนักงานในที่ประชุม เป็นต้น

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow เป็นทฤษฎีความต้องการที่เป็นที่ยอมรับ และเป็นพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาทฤษฎีแรงจูงใจต่าง ๆ ที่แบ่งระดับความต้องการออกเป็น 2 ระดับ คือ ความต้องการในระดับต่ำ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการ ความปลอดภัย ความต้องการทางสังคม และความต้องการในระดับสูง ได้แก่ ความต้องการชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จ ซึ่งเรียงลำดับจากความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอดไปจนถึง ความต้องการทางสังคม และความต้องการการยอมรับนับถือจากกลุ่มว่าตนมีคุณค่า และการพัฒนา ตนเองให้ก้าวหน้ายิ่งขึ้น Maslow ถือว่าการเรียงลำดับความต้องการนี้มีความสำคัญโดยมนุษย์จะมีความต้องการในระดับสูง ๆ ได้ก็ต่อเมื่อความต้องการขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนอง

#### ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

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

1. มนุษย์โดยทั่วไปไม่ต้องการทำงาน ถ้ามีโอกาสหลีกเลี่ยงได้จะกระทำทันที เพื่อตนเองจะได้ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยในการทำงานนั้น ๆ
2. มนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน ถ้าจะให้ทำงานต้องมีการบังคับ ควบคุม ดูแลอย่างใกล้ชิด ควรมีรางวัลถ้าปฏิบัติงานได้ดี และควรมีการลงโทษผู้ที่ไม่ปฏิบัติงานด้วย
3. โดยทั่วไปมนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นที่จะทำงาน แต่อยากมีความมั่นคง รวมความแล้วทฤษฎีนี้มองคนในแง่ร้ายว่า คนมีความต้องการด้านร่างกาย แต่เพียงอย่างเดียว ไม่มีความต้องการที่สูงขึ้นไป ตามทฤษฎีนี้จึงเต็มไปด้วยการบังคับลงโทษ มากกว่าจูงใจ ให้คนมองเป้าหมายอันสูงค่าทางสังคม ความสำเร็จสูงสุดของชีวิต

ทฤษฎี Y ของ McGregor ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนในแง่ตรงข้ามกับทฤษฎี X คือ

1. โดยทั่ว ๆ ไป ใ้เชื่อว่าคนจะคอยหลีกเลี่ยงงานเมื่อนั้น ถ้าได้งานที่ตนชอบทำร่วมกับ คนที่ถูกใจอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมคนเราก็ปรารถนาที่จะทำ แต่ถ้างานใดต้องทำ เพราะถูกบังคับ ควบคุม คนอาจจะไม่ชอบทำงานนั้น ๆ ก็ได้
2. การควบคุมบังคับบัญชา บทลงโทษ การข่มขู่ใด ๆ ไม่ใช่วิธีที่ดีในการทำงาน ของมนุษย์ ทางที่ดีควรเปิดโอกาสให้ทำงานที่ชอบ ให้รับผิดชอบของตนเองจึงจะเกิดความพอใจ และทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

3. การที่กล่าวว่า คนชอบปิดความรับผิดชอบ ไม่กระตือรือร้นในการทำงาน แต่ชอบความมั่นคงส่วนตัวนั้น เป็นความรู้สึกที่เกิดจากประสบการณ์เก่า ๆ มากกว่าลักษณะของคน ไม่ได้มีคุณสมบัติดังกล่าวเพียงอย่างเดียว ถ้าได้มีการจัดการบริหารที่ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการแล้ว คนก็อยากทำงาน อยากมีความรับผิดชอบมากขึ้น McGregor ชี้ให้เห็นว่าการจูงใจคนให้ทำงานนั้น ต้องการให้ ทฤษฎี Y และมองคนในแง่ดี เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ที่จะจูงใจได้มากกว่าทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่า จะละเลยต่อการควบคุมงาน โดยสิ้นเชิง อธิบายว่า แนวทางในการบังคับบัญชาของผู้แต่ละคน จะขึ้นอยู่กับ การรับรู้ หรือ ความเชื่อเกี่ยวกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของว่าเป็นอย่างไร โดยจะปฏิบัติต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาตามทัศนคติและความคิดเห็นที่มีต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชานั้น ๆ ซึ่งความต้องการและแรงจูงใจของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทั้งทฤษฎี X และทฤษฎี Y จะแสดงให้เห็นถึงความรู้สึกของผู้บริหารที่มีต่อลักษณะของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

ในแนวคิดตามทฤษฎี X นั้น เชื่อว่า บุคคลโดยเฉลี่ยแล้ว มักจะไม่ชอบทำงาน และจะหลบเลี่ยงการทำงาน มีความเกียจคร้าน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่มีความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัยในอาชีพ และเนื่องจากความไม่ชอบในการทำงาน ทำให้ต้องถูกบังคับ มีการควบคุม มีการชี้แนะ หรือการข่มขู่ว่าจะลงโทษ ดังนั้น ผู้บริหารตามทฤษฎีนี้ จะพยายามกำหนดมาตรการในการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิดและความเชื่อที่ว่า บุคคลเป็นองค์ประกอบอย่างหนึ่งในการผลิตเช่นเดียวกับเงินทุนและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการผลิต ซึ่งจะต้องมีการควบคุม โดยฝ่ายบริหาร และคนจะถูกจูงใจด้วยผลตอบแทนทางการเงิน ผลประโยชน์พิเศษอย่างอื่น และการควบคุมด้วยการลงโทษ อย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้สามารถนำไปใช้ได้ผลดีในลักษณะของสังคมที่มีระดับการครองชีพของประชาชนค่อนข้างต่ำ และมีภาวะของการขาดแคลนงาน

ส่วนแนวคิดทฤษฎี Y นั้น เชื่อว่า บุคคลโดยทั่วไปชอบทำงานเหมือนกับการเล่น และการพักผ่อน ไม่ใช่เป็นคนที่เกียจคร้าน และสามารถไว้วางใจไม่ได้ แต่จะมีความสามารถในระดับสูงเกี่ยวกับจินตนาการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตัวของเขาเอง ตลอดจนมีความฉลาดต่อการแก้ปัญหา สามารถที่จะพัฒนาตนเองในการทำงาน ตลอดจนมีความรับผิดชอบ ถ้าเขาได้รับการจูงใจอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้บริหารจะมีหน้าที่ช่วยให้บุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองในแง่ของการทำงาน ซึ่งจะทำได้โดยการจัดให้มีสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เหมาะสม ไม่ทำการควบคุมผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะพยายามส่งเสริมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควบคุมตนเองมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้บุคคลทำงาน เพื่อก่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายของเขาควบคุม

ไปกับความสำเร็จของเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้จะทำให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาตอบสนอง ด้านความมีชื่อเสียง และความสมหวังในชีวิต ตลอดจนตอบสนองความต้องการที่เป็นความรู้สึก ภายในของบุคคล หรือใช้แรงจูงใจภายใน ซึ่งทฤษฎีนี้จะเหมาะกับคนที่อยู่ในสังคมประชาธิปไตย ที่มีระดับการศึกษา และมาตรฐานการครองชีพสูง และมีโอกาสที่จะหางานทำได้มาก

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

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

ส่วนทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1970) นั้น ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารงานบุคคล โดยยึดหลักความเข้าใจในเรื่องความต้องการของมนุษย์ และบริหารงานโดยการตอบสนอง ความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคคล ตามความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยเริ่มจากความต้องการ ชั้นแรก ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกหน่วยงานต้องตอบสนองความต้องการ ของพนักงานเหล่านี้ โดยการกำหนดเงินเดือนอย่างเพียงพอ เพื่อให้พนักงานนำไปใช้จ่าย ในการตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของเขา ซึ่งได้แก่ ปัจจัยสี่ทั้งหลาย และสิ่งที่ให้อำนาจ ต่อความต้องการขั้นพื้นฐาน นอกจากนี้ก็ควรจัดให้มีเวลาในการพักผ่อนในระหว่างวันทำงาน ให้พอเพียง จัดให้มีโปรแกรมการออกกำลังกาย และการบริหารร่างกายในชีวิตประจำวัน เป็นต้น

ในขั้นของความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย ผู้บริหารควรจัดและให้อำนาจ ให้สถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมมีความปลอดภัย ตลอดจนการให้พนักงานได้รับความรู้สึก ของความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เช่น การประกันชีวิต การมีสวัสดิการต่าง ๆ เป็นต้น ในขั้นของความต้องการความรักและความรู้สึกการเป็นเจ้าของนั้น ผู้บริหารควรจัดโอกาส และให้อำนาจให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านของการได้รับความรักและความรู้สึกเป็นส่วนร่วม ตลอดจนความต้องการทางด้านสังคม เช่น กิจกรรมการแข่งขัน กีฬา การจัดงานสังสรรค์ต่าง ๆ การสร้างกลุ่มสนใจ และกิจกรรมในรูปแบบต่าง ๆ โดยมี

จุดมุ่งหมายในการสร้างความรู้สึกรักผูกพัน ความรัก ความปรารถนาดี ตลอดจนสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

ในขั้นของความต้องการความรู้สึกรักของการมีคุณค่าในตนเอง ผู้บริหารควรจัดโอกาสและเอื้ออำนวยให้มีกิจกรรมต่าง ๆ ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานในด้านความรู้สึกของการมีคุณค่าในตัวเองของพนักงาน เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้บุคคลรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานนั้น ๆ การจัดโครงการสร้างสรรค์สังคมในรูปแบบต่าง ๆ ในระหว่างการทำงาน เป็นต้น

ในขั้นของความต้องการในการพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดการตระหนักรู้ในตนเองของบุคคลนั้น สามารถทำได้โดยเปิดโอกาสให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน โดยใช้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ เพื่อที่เขาจะได้สร้างผลงานที่มีประโยชน์ และคุณค่า และตอบสนองความต้องการในการพัฒนาตนเองของเขาอย่างเต็มที่

### **ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg**

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

#### **1. ปัจจัยด้านตัวกระตุ้น**

ปัจจัยด้านนี้มีผลต่อการกระตุ้น ทำให้บุคคลเกิดความพอใจ แต่ปัจจัยนี้ก็ไม่ใช่ว่าสาเหตุที่ทำให้ไม่พอใจเสมอไป ตัวกระตุ้น ประกอบด้วยปัจจัย 6 ประการ ดังนี้ ความสัมฤทธิ์ผล คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สูงกว่าเขาทำงานได้สำเร็จ ซึ่งอาจจะทั้งหมดหรือบางส่วน การยอมรับนับถือจากผู้อื่น คือ พนักงานควรต้องมีความรู้สึกถึงความสำเร็จของเขานั้นมีคนอื่นรับรู้ มีคนยอมรับลักษณะงานที่น่าสนใจ คือ พนักงานควรมีความรู้สึกรู้ว่างานที่เขาทำต้องมีความน่าเกรงใจมีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่องานของเขา โอกาสที่จะเจริญก้าวหน้า คือ พนักงานควรต้องรู้สึกว่าเขามีศักยภาพที่จะเจริญก้าวหน้าในงานของเขา การเจริญเติบโต คือ พนักงานจะต้องตระหนักว่าเขามีโอกาสเรียนรู้เพิ่มขึ้นจากงานที่ทำ มีทักษะความเชี่ยวชาญจากการปฏิบัติงาน

#### **2. ปัจจัยด้านการบำรุงรักษา**

ปัจจัยด้านนี้ช่วยให้พนักงานยังคงทำงานอยู่ และรักษาเข้าไว้ไม่ให้ออกไปทำงานที่อื่น เมื่อไม่ได้จัดให้พนักงานจะไม่พอใจ และไม่มีความสุขในการทำงานของเขา การบำรุงรักษาทฤษฎีปัจจัยค่าจุนและปัจจัยจูงใจ (Motivation theory) (Herzberg, 1959) ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ทฤษฎีปัจจัยค้ำจุนและปัจจัยจูงใจของ Herzberg (1959)

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

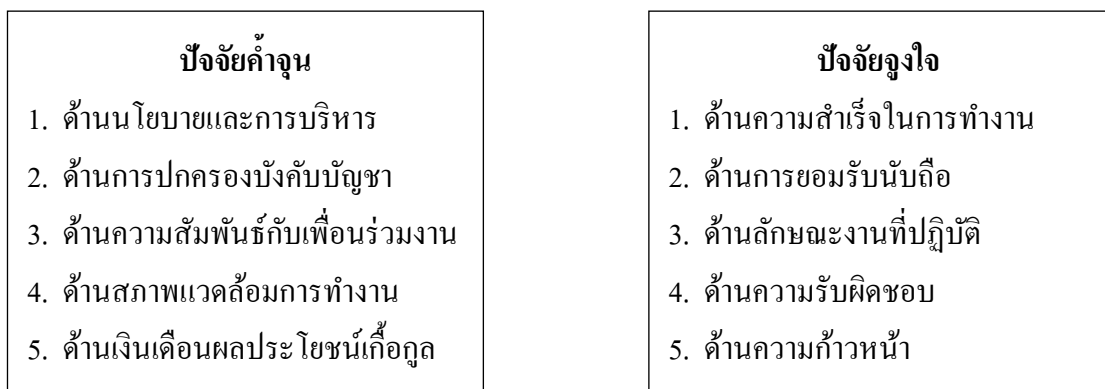
จากตารางที่ 2 อธิบายพอสรุปได้ดังนี้

1. นโยบายและการบริหารคือ บุคลากรรู้สึกว่าย้ายจัดการมีการสื่อสารที่ดียิ่ง กับเพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมงานก็มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรและนโยบายการบริหารงานบุคคล
2. การบังคับบัญชา คือ มีการนิเทศงานจากผู้บริหาร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าผู้บริหาร ตั้งใจปฏิบัติงานและแจกจ่ายหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. สภาพแวดล้อมการทำงาน คือ บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน คือ บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อกลุ่ม เพื่อนร่วมงาน
5. ความมั่นคงและความปลอดภัย คือ บุคลากรได้รับสวัสดิการที่ดี มีหลักประกัน ความมั่นคงในการทำงานรู้สึกปลอดภัยในงานที่ปฏิบัติ
6. ความสำเร็จ คือ บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติงานสำเร็จ ตรงตามความต้องการของหน่วยงาน
7. การยกย่องในความสำเร็จ คือ บุคลากรมีความภูมิใจในงานที่ตนเองปฏิบัติงานสำเร็จ ได้รับความชื่นจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน
8. งานที่ท้าทาย คือ บริหารความหมายงานสำคัญเพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้ปฏิบัติงาน ที่ท้าทายความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่
9. ความรับผิดชอบเพิ่มเติม คือ ผู้บริหารควรมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ในการตัดสินใจงานที่ตรงตามความรับผิดชอบของครูอย่างชัดเจน เพื่อส่งเสริมให้ครู ได้รับความชอบงานที่ตรงตามความสามารถที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายให้

10. ความเจริญเติบโตและการพัฒนา คือ ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูเสนอความคิดเห็นในการกำหนดของหน่วยงาน เพื่อให้ครูรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน และเพื่อให้ครูได้พัฒนางานของตนเองได้อย่างเต็มที่

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

เกิดความพึงพอใจ ←————— เหยี่ยว —————→ เกิดความไม่พึงพอใจ



ภาพที่ 5 ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959)

### ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

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

1. ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement: NACH) เป็นแรงขับเพื่อจะทำให้งานที่กระทำประสบผลสำเร็จที่ดีที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับมาตรฐานได้ มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจนี้ไว้หลายท่าน ดังนี้

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

Sprinthall (1991, p. 527) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์เป็นความต้องการที่มุ่งเน้น ไปสู่ระดับความสามารถที่ยากเสมอ ๆ และหลีกเลี่ยงลักษณะความสามารถที่ต่ำ

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

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

ยุพภรณ์ ขานพล (2551, หน้า 34) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงที่เป็น พลังขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบผลสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานที่เป็นเลิศ ทำให้บุคคลพยายามประกอบพฤติกรรมที่ท้าทายความสามารถเป็นความปรารถนาที่จะทำ บางสิ่งบางอย่างให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน

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

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการผลสัมฤทธิ์ คือ ความปรารถนาที่จะกระทำ สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยพยายามแข่งขันกับมาตรฐานอันดีเลิศ มีความสบายใจ เมื่อประสบความสำเร็จ และมีความวิตกกังวลเมื่อล้มเหลว

2. ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน (Need for affiliation: NAFF) เป็นความปรารถนาที่จะส่งเสริมและรักษาสัมพันธภาพอันอบอุ่นเพื่อความเป็นมิตรกับผู้อื่น คล้ายกับความต้องการทางสังคมของ Maslow ได้มีผู้ให้ความหมายของความต้องการความรัก และความผูกพันไว้ดังนี้



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

Nelson, Organ and Bateman (1993, pp. 141 - 142) ให้ความเห็นว่า ความต้องการความรักและความผูกพัน เกี่ยวข้องกับการสร้างและรักษาความอบอุ่น ความใกล้ชิด ความสัมพันธ์ที่สนิทสนมกับผู้อื่น โดยผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์สูงจะถูกจูงใจให้แสดงออกทางอารมณ์ และความรู้สึกต่อผู้อื่นทำในสิ่งที่เหมือนกันตอบแทนมา

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

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการความรักและความผูกพัน คือ ความปรารถนาที่จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น ต้องการเป็นที่นิยมชมชอบ หรือรักใคร่ชอบพอกของคนอื่น จึงเป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้ได้มาซึ่งการยอมรับจากบุคคลอื่น

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

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

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

ขวัญเรือน บุญยม (2556, หน้า 40) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่อำนาจ หมายถึง การแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจที่เหนือกว่าบุคคลอื่นในลำดับขั้นการปกครองในการทำงาน โดยบุคคลที่มีแรงจูงใจในลักษณะดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานในลักษณะที่มีการแข่งขันและมีโอกาสก้าวหน้าในงาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความต้องการมีอำนาจ คือ ความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งอิทธิพลที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ ในสังคม ทำให้บุคคลแสวงหาอำนาจ เพราะจะทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจมากกว่าทำอะไรได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ผู้ที่มีความต้องการอำนาจสูงจะพยายามควบคุมสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ

### ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory)

ทฤษฎีการคาดหวังถูกนำเสนอโดย Vroom (1970) โดยเสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงาน ซึ่งอธิบายได้ด้วยสูตร

$$\text{Motiva} = \text{Expectancy} \times \text{Valence}$$

$$\text{แรงจูงใจ} = \text{ความคาดหวัง} \times \text{คุณค่าของผลลัพธ์}$$

มีความหมายว่า ระดับแรงจูงใจเป็นไปตามระดับความต้องการที่คนเรามีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง และระดับความเป็นไปได้ที่เขาจะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีที่มีหลักการพื้นฐานที่สำคัญ คือ

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

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

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

เป็นบุคคลหนึ่งที่ศึกษาทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ และได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Murray (1994) ได้เสนอ ทฤษฎีการจูงใจที่เกี่ยวกับความต้องการ เรียกว่า ทฤษฎี อี อาร์ จี (ERG)

ซึ่งคล้ายกับทฤษฎีของ Maslow (1970) ทั้งนี้การศึกษาได้นำพื้นฐานจากทฤษฎีของ Maslow โดยการศึกษาของ Alderfer สรุปว่า ความต้องการของมนุษย์มีเพียง 3 ประเภท ดังนี้ (การดี อนันต์นารี, 2555, หน้า 126)

1. ความต้องการเพื่อการคงอยู่ (Existence needs: E) ความคงอยู่ หรือความสามารถที่จะดำรงชีพอยู่ได้ของมนุษย์ คือ การที่มนุษย์ได้รับการตอบสนองสิ่งจำเป็นทั้งทางกายและจิตใจอย่างเพียงพอที่จะดำรงชีพอยู่ได้โดยไม่มีปัญหา อุปสรรค ซึ่งความต้องการการตอบสนองด้วยปัจจัยทางวัตถุ จึงมีความคล้ายกับความต้องการระดับที่ 1 และ 2 ของ Maslow ที่เป็นการต้องการทางร่างกายกับความต้องการความมั่นคงปลอดภัย ซึ่งต้องการตอบสนองด้วยปัจจัยที่เป็นวัตถุเช่นเดียวกัน

2. ความต้องการความสัมพันธ์หรือสังคม (Relatedness needs: R) ความต้องการทางสังคมที่มนุษย์ต้องการมีเพื่อน ไม่ต้องการอยู่อย่างโดดเดี่ยว สามารถรวมตัวกันเป็นกลุ่มได้อย่างเปิดเผย และได้รับการยอมรับจากสมาชิกในองค์กรการเป็นไปตามธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม (Social animal) องค์กรจึงสามารถตอบสนองความต้องการด้านนั้นได้ โดยเริ่มตั้งแต่การจัดกระบวนการสื่อสารในองค์กรอย่างเปิดเผย ตลอดจนเปิดโอกาสให้มีการได้แลกเปลี่ยนความคิดและความรู้สึกกับสมาชิกคนอื่นในองค์กร ความต้องการจึงยกระดับความต้องการที่ใกล้เคียงกับความต้องการทางสังคม หรือเป็นสมาชิกของสังคม เช่น การจัดตั้งเป็นชมรม สมาคมวิชาชีพ และได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ควรจัดให้มีขึ้นในองค์กร

3. ความต้องการความก้าวหน้าและเติบโต (Growth needs: G) เป็นความต้องการส่วนบุคคลในการใช้ความรู้ความสามารถ และทักษะของตนเพื่อทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่รวมทั้งได้มีโอกาสใช้ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ได้อย่างเต็มที่ มีโอกาสได้รับการส่งเสริมให้ขึ้นสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น แนวคิดในด้านนี้สอดคล้องกับความต้องการความสำเร็จสูงสุดในชีวิตตามแนวคิดของ Maslow

จะเห็นได้ว่า ความต้องการ 3 ประการ ของทฤษฎีการจูงใจ ERG เป็นทฤษฎีที่อยู่ในรูปแบบของเป้าหมายของบุคคลแต่ละคนที่ทำให้บุคคลต้องมีการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ต้องการมานั้นในรูปกระบวนการ จากกระบวนการนี้เองจึงจะได้รับความพึงพอใจที่ต้องการได้ กล่าวคือ สำหรับความต้องการเพื่อความคงอยู่ เป้าหมายคือ สิ่งของที่เป็นวัตถุเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ ตามปัจจัยสี่ก็ได้และกระบวนการเป็นเพียงการกระทำเพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุนั้นอย่างเพียงพอกับความต้องการ เท่านั้น

Alderfer (1969) ได้สร้างข้อสรุปของการเกิดแรงจูงใจว่าประกอบด้วยกลไกที่เกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง คือ หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อยไป ความต้องการนั้นจะคงมีอยู่สูง
2. ขนาดของความต้องการ คือ หากความต้องการประเภทที่อยู่ในระดับต่ำ เช่น ความต้องการด้านความคงอยู่ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ในระดับที่สูงกว่า เช่น ความต้องการความก้าวหน้าจะมีมากยิ่งขึ้น
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง ถ้าหากความต้องการในประเภทที่อยู่ในระดับสูงกว่ามีอุปสรรค ทำให้ได้รับการตอบสนองน้อยหรือยังไม่ได้รับการตอบสนอง จะส่งผลให้ความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำกว่ามีความสำคัญมากขึ้น

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer แม้จะได้รับการยอมรับและมีการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรแต่ละประเภทอย่างแพร่หลาย แต่ยังมีประเด็นที่ได้รับความสนใจและควรมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่หลายประการ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการคงอยู่ หรือการดำเนินชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพึงพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
2. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
3. ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิตจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
4. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้น
5. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจน้อยเท่าใด ความต้องการความสัมพันธ์จะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
6. ความต้องการความสัมพันธ์ได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น
7. ความต้องการความเจริญก้าวหน้าได้รับการตอบสนองให้เกิดความพอใจมากเท่าใด ความต้องการความเจริญก้าวหน้าจะเป็นสิ่งที่พึงปรารถนามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า

## ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เป็นผลมาจากการศึกษาภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำ ในการวินิจฉัยสั่งการ กำหนดนโยบาย วางแผน รวมถึงทักษะการบริหาร การมีภาวะผู้นำที่ชาญฉลาด เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจ ให้กับครูผู้สอนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังที่ Bass and Avolio (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมถึงการพัฒนา ความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับสูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร การจูงใจให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม และ Herzberg (1964) กล่าวไว้ว่า หากผู้บริหารต้องการที่จะ กระตุ้นจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้นมากยิ่งขึ้น เพื่อให้ผลงาน มีคุณภาพสูง ผู้บริหารก็ต้องจัดให้มีปัจจัยจูงใจที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพของงานและเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด หนึ่งในรูปแบบภาวะผู้นำที่ ในปัจจุบันนี้หลายองค์กรได้ให้ความสำคัญและนำมาพัฒนาบุคลากรในองค์กร คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับทุกองค์กร และมีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน ของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภชัย งามเมือง (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนคร ในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สอดคล้องกับ กันยา เทพกัน (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชมพูนุช สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวม มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่า ผู้บริหารต้องมีและใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ โดยนำคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในแต่ละด้านมาใช้ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดียิ่งขึ้น ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

พนิดา จีระสถิตถาวร (2550) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงคะแนนตามระดับเฉลี่ย ได้แก่ ด้านความรู้สึกรับผิดชอบ ความสัมพันธ์ในหน่วยงาน ด้านความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ ด้านความมั่นคงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามระยะเวลาในการเดินทางจากบ้านถึงโรงเรียนโดยรวม และด้านความรู้สึก ประสบความสำเร็จด้านความมั่นคงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำแนกตามประสบการณ์ ในการปฏิบัติงาน โดยรวมไม่ต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ความรู้รู้สึกชอบ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

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

บุษบา รัตนมงคล (2551) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ครูโรงเรียนกึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนกึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1

ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กิ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยะของ เขต 1 จำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ธงชัย หมั่นสา (2552) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 พบว่า สภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มีสภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการปฏิบัติสูงที่สุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนสภาพการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาภาพรวมและรายด้านมีการดำเนินงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้ 1) ด้านการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2) ด้านการดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 3) ด้านการประเมินคุณภาพการศึกษา 4) ด้านการจัดระบบบริหารและสารสนเทศ 5) ด้านการรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี 6) ด้านการผุดงระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ 7) ด้านการพัฒนามาตรฐานการศึกษา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย คือ ด้านการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา และผลการศึกษาศวามสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3 มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก ด้านกระตุ้นทางปัญญา มีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ด้านแรงบันดาลใจกับการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยมาก

กันยา เทพกัน (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ในทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เฉลิมศักดิ์ นนทมาลย์ (2553) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 291 คน เครื่องมือที่ใช้

เป็นแบบสอบถาม แบบเลือกตอบและมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของครู ที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน คือ ความสำเร็จ การยอมรับ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และ ความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง ทั้ง โดยรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชมพูช สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ แบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงจากมากไปน้อย คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้าง แรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ธวัชรัตน์ ไบบัว (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับการประสิทธิผลผลของ โรงเรียน สังกัดเมืองพัทธยา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้น ให้ใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ใน ระดับมากทุกด้าน จากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถผลิตนักเรียน ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถพัฒนานักเรียน



ให้มีเจตคติเชิงบวก และด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง

สุมาลี อุดารักษ์ (2555) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985, pp. 130 - 139) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์และยืนยันว่า ความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (Hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายามและความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่าและทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (Management by exception) การบริหารแบบเชิงรุก (MBE - A) และการบริหารแบบเชิงรับ (MEP - P) และการบริหารแบบปล่อยสบาย (Laissez faire) ตามลำดับ ผลการศึกษานี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Femke, Peter and Rudolf (1998, p. 2) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในศูนย์ฝึกเกษตรกรรมของชาวดัทช์ ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในศูนย์ฝึกเกษตรกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

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

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษา ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่า ผู้นำในลักษณะการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการที่สูงขึ้นไป ไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองแต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะและหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าและคุณธรรมที่สูงกว่า ผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะเสียผลประโยชน์ของตนเอง ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ

ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะได้ไม่ทำงานตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนที่ได้ไปวัน ๆ อีกทั้งยังเปลี่ยนทัศนคติ ความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและการทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Felton (1995) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงจัดการและภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู โดยทำการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 55 แห่ง และโรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน 33 แห่ง ของรัฐมิสซิสซิปปีใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชาชนกลุ่มตัวอย่าง 590 คน และใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่า ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

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

Duncan (1983) ได้ศึกษา การปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนในเมืองเบอร์มิวด้า โดยศึกษาจากเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาของรัฐ ครูในโรงเรียน และผู้บริหาร ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งประเมินประสิทธิผลของผู้บริหาร โดยตรง ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างทั้งสามได้พิจารณาเห็นว่า ผู้บริหาร โรงเรียนจะต้องเพิ่มความรับผิดชอบการปฏิบัติงานบริหาร โรงเรียนให้ผลยิ่งขึ้น

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

Ogomaka (1986) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบของแรงจูงใจของครูในโรงเรียนสอนศาสนาในลอสแอนเจลิส พบว่า ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ คือ การได้รับความเจริญก้าวหน้า

ในงาน รองลงมา ได้แก่ การได้รับการยอมรับนับถือ ผลสัมฤทธิ์ในงาน ข้อตกลงทางศาสนา ส่วนความสัมพันธ์กับครูและนักเรียน ความสนับสนุนจากผู้ปกครอง ความมั่นคง ปลอดภัย และเงินเดือน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ โอกาสที่จะก้าวหน้า และแรงจูงใจภายนอก ได้แก่ นโยบายของเงินเดือนความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสภาพการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

Mataheru (1985) ได้วิจัยเกี่ยวกับ การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของอาจารย์ ในอินโดนีเซีย ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจที่ก่อให้เกิดความไม่พอใจมากที่สุด ได้แก่ สถานอาชีพ โอกาสก้าวหน้า และเงินเดือน ตัวแปรด้านชีวิตสังคม ได้แก่ เพศ อายุ ระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

Goodson (1985) พบว่า ปัจจัยด้านชีวิต สังคม ไม่มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อแรงจูงใจ ทั้งจากปัจจัยกระตุ้น และปัจจัยก้ำจุน ส่วนปัจจัยด้านความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจที่ก่อให้เกิดความพอใจมากที่สุดเช่นเดียวกัน

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

จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารจัดการของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในการบริหาร สร้างความเชื่อมั่น ให้ผู้ร่วมงาน ตระหนักถึงภารกิจ แผนงาน นโยบาย และวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสามารถ สื่อสาร สร้างความเข้าใจให้กับเพื่อนร่วมงานได้อย่างชัดเจน ต้องไม่มีอารมณ์ความรู้สึกมาเกี่ยวข้องกับงาน สร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานให้ผู้ร่วมงานมีความสนใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย และประโยชน์ขององค์กรต่อไป

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากร ได้แก่ ครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562 จำนวน 206 คน

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ได้แก่ ครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562 ซึ่งได้จากตารางกำหนด  
ขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608 อ้างถึงใน พงศ์เทพ จิระโร,  
หน้า 12) ได้กลุ่มตัวอย่าง 136 คน โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling)  
โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์

ตารางที่ 3 จำนวนครู/ นักเรียนในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ที่	โรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
1	โรงเรียนบ้านห้วยไชน่า	10	7
2	โรงเรียนบ้านภูไทร	16	10
3	โรงเรียนบ้านโป่งสะแก	47	31

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	จำนวนประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
4	โรงเรียนวัดโป่ง	37	24
5	โรงเรียนวัดสว่างอารมณ์	13	9
6	โรงเรียนวัดหนองเกตุน้อย	41	27
7	โรงเรียนชุมชนวัดเขาไม้แก้ว	42	28
	รวม	206	136

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนาและเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ปีการศึกษา 2562 ผู้วิจัยได้แบ่งแบบสอบถามออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้ (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15)

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมุ่งศึกษาแรงจูงใจตามแนวคิดของ EGR ของ Alderfer มีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า ซึ่งลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ โดยกำหนดค่าน้ำหนัก ดังนี้ (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15)

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

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามเพื่อกำหนดขอบเขตในการสร้างเครื่องมือ นำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกตามขอบเขตการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีองค์ประกอบ 3 ด้าน 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า
2. เสนอโครงร่างแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง และขอคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไข เสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยเพื่ออนุมัติและนำมาจัดพิมพ์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป
4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของกรรมการและอาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์
5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อประธานกรรมการและกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหา และการใช้ภาษา จากนั้น นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน หาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) โดยวิธีการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective conrruence: IOC) มีสูตรดังนี้ (วาโร เฟิงส์วัตต์, 2551, หน้า 245)

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

โดยที่ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

$N$  แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยมีการแทนค่าคำถาม ดังนี้

+1 หมายความว่า แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

0 หมายความว่า ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์หรือไม่

-1 หมายความว่า แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

การแปลความหมาย

$IOC \geq .66$  แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดวัตถุประสงค์ข้อนั้นจริง

เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงตามจุดประสงค์หรือตรงตามเนื้อหา ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

5.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พงษ์พิบูล อาจารย์ประจำ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

5.2 ดร.ภคณีภู่ สมพงษ์ธรรม

อาจารย์ประจำ

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

5.3 นายอภิวัฒน์ ใจยังยืน

ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดโป่ง

6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 3 ท่าน และเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้าย

7. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลอง (Try - out) ใช้กับครูที่มีคุณสมบัติ เช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง แต่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ระหว่างค่าเฉลี่ยรายข้อกับคะแนนเฉลี่ยรวมของแบบสอบถามแต่ละด้าน

(Item - total correlation) และหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202 - 204) พบว่า

7.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีค่าระหว่าง .81 - .99 และค่าความเชื่อมั่น  $\alpha = .99$

7.2 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อของแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีค่าระหว่าง .82 - .99 และค่าความเชื่อมั่น  $\alpha = .99$

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้แล้วเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมการทำงานนิพนธ์ ตรวจสอบเป็นครั้งสุดท้าย และนำไปจัดพิมพ์เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ คือ

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากภาควิชาการบริหารและผู้นำทางการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการแจกแบบสอบถาม โดยการแจกแบบสอบถามไปยังครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 และรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง จำนวนทั้งสิ้น 154 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

3. การจัดกระทำข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

3.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



## การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยโปรแกรมสำเร็จรูป ซึ่งดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. เลือกแบบสอบถามที่มีคำตอบสมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนตามน้ำหนักที่กำหนดไว้

แล้วบันทึกลงในคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ

3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยต่อไป

เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน กำหนดได้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์โดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวของ พงศ์เทพ จิระโร (2559, หน้า 15) ดังนี้

- 4.50 - 5.00 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 2.50 - 3.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 มีความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) วิเคราะห์โดยรวมรายด้านและรายข้อ โดยมีวิธีการแปลความหมายค่าเฉลี่ยของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวของ พงศ์เทพ จิระโร (2559, หน้า 15) ดังนี้

- 4.50 - 5.00 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.50 - 4.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับมาก
- 2.50 - 3.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.50 - 2.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อย
- 1.00 - 1.49 มีความหมายว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) แล้วเทียบกับหลักเกณฑ์ของ สมโภชน์ อเนกสุข (2554, หน้า 80)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .90 - 1.00 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .70 - .89 มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .50 - .69 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .30 - .49 มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ .00 - .29 มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยโปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

1. ข้อมูลตอนที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. ข้อมูลตอนที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 สถิติที่ใช้ คือ สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

$n$	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$X$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
$X_1$	แทน	การสร้างบารมี
$X_2$	แทน	การสร้างแรงจูงใจ
$X_3$	แทน	การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา
$X_4$	แทน	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
$Y$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
$Y_1$	แทน	ความต้องการดำรงชีวิต
$Y_2$	แทน	ความต้องการความสัมพันธ์
$Y_3$	แทน	ความต้องการเจริญก้าวหน้า
**	แทน	ค่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละตอน ปรากฏตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$n = 136$			
	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. การสร้างบารมี	4.17	0.66	มาก	1
2. การสร้างแรงจูงใจ	4.14	0.66	มาก	2
3. การกระตุ้นเขาวนปัญญา	4.09	0.65	มาก	4
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	4.13	0.66	มาก	3
รวม	4.13	0.64	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านกระตุ้นเชาวน์ปัญญา

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม	4.19	0.75	มาก	5
2. ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของตน ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของสถานศึกษา	4.19	0.69	มาก	4
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญ ไปสู่ผู้ร่วมงาน	4.16	0.76	มาก	7
4. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ ที่วิกฤต	4.07	0.77	มาก	10
5. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.18	0.82	มาก	6
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.21	0.74	มาก	2
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม	4.20	0.71	มาก	3
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.29	0.68	มาก	1
9. ผู้บริหารเสริมสร้างความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน	4.09	0.86	มาก	9
10. ผู้บริหารโน้มน้าวและกระตุ้นให้ครูระดมสมอง คิดหาวิธีใหม่ ๆ ปรับปรุงการสอนอย่างได้ผลดี	4.13	0.77	มาก	8
รวม	4.17	0.66	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจ	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.88	มาก	9
2. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงาน เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	3.98	0.83	มาก	11
3. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการทำงานเป็นทีม อย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.01	0.81	มาก	10
4. ผู้บริหารพูดให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจ ซึ่งกันและกันที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.08	0.78	มาก	8
5. ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองเห็นเป้าหมาย ในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.18	0.69	มาก	4
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานกันอุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.23	0.72	มาก	1
7. ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	4.19	0.72	มาก	3
8. ผู้บริหารระบุนวัตกรรมประสงค์และเป้าหมายการทำงาน ได้อย่างชัดเจน	4.16	0.77	มาก	6

ตารางที่ 6 (ต่อ)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจ	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
9. ผู้บริหารแสดงถึงความมีน้ำใจและความเป็นกันเอง ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.22	0.71	มาก	2
10. ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานทำงาน ได้บรรลุเป้าหมาย	4.18	0.70	มาก	5
11. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการฝ่าฟัน เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ	4.15	0.69	มาก	7
รวม	4.13	0.66	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายของ  
องค์กร ผู้บริหารแสดงถึงความมีน้ำใจและความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บริหาร  
เน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด  
คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ในหน่วยงาน	4.10	0.69	มาก	4
2. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.11	0.70	มาก	3
3. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนแนะของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ	4.07	0.81	มาก	8
4. ผู้บริหารมีวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.09	0.74	มาก	6
5. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา	4.05	0.71	มาก	9
6. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลาย ๆ แง่มุม	4.11	0.69	มาก	2
7. ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน	4.13	0.75	มาก	1
8. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการพิจารณาปัญหา และแก้ปัญหา	4.10	0.77	มาก	5
9. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น อย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ที่แตกต่างจากตนเอง	4.08	0.77	มาก	7
รวม	4.09	0.65	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก  
ไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน  
ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลาย ๆ แง่มุม และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน  
หาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์  
ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา



ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ผู้บริหารได้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ	4.08	0.83	มาก	8
2. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้า ของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	4.14	0.82	มาก	5
3. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนา ศักยภาพของแต่ละบุคคล	4.21	0.75	มาก	3
4. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล	4.14	0.76	มาก	4
5. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงาน ได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน	4.07	0.81	มาก	10
6. ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นการส่วนตัว	4.07	0.78	มาก	9
7. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	4.08	0.74	มาก	7
8. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล	4.10	0.74	มาก	6
9. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่	4.23	0.71	มาก	1
10. ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงาน เมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ	4.21	0.74	มาก	2
รวม	4.13	0.66	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3  
ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมาก

ไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยจำแนกออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) โดยวิเคราะห์ข้อมูลเป็นรายด้าน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	$n = 136$			
	$\bar{X}$	$SD$	ระดับ	อันดับ
1. ความต้องการดำรงชีวิต	3.98	0.60	มาก	3
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์	4.11	0.68	มาก	1
3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า	4.06	0.59	มาก	2
รวม	4.04	0.56	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี  
เขต 3 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการดำรงชีวิต	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้รับเงินเดือนพอเพียงกับการดำรงชีพ ในปัจจุบัน	3.67	0.94	มาก	7
2. ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ	4.05	0.72	มาก	2
3. ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ	4.31	0.70	มาก	1
4. ท่านมีอิสระในการทำงาน	3.99	0.73	มาก	4
5. ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน อย่างมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับภาระงาน	3.90	0.90	มาก	6
6. ท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ ทางวิชาการ	4.00	0.77	มาก	3
7. ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ ในการทำงานที่ทันสมัย รวมถึง สิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่าง ๆ	3.90	0.86	มาก	5
รวม	3.98	0.60	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ และท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ ข้อที่มี ค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับเงินเดือนพอเพียงกับการดำรงชีพในปัจจุบัน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี  
เขต 3 ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.03	0.82	มาก	7
2. ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.20	0.73	มาก	2
3. ท่านได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจาก ผู้บังคับบัญชา	4.06	0.81	มาก	6
4. ท่านได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจาก เพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.17	0.64	มาก	3
5. ท่านมีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงาน กับเพื่อนร่วมงาน	4.09	0.75	มาก	5
6. ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน อย่างสม่ำเสมอ	4.34	0.69	มาก	1
7. ครูส่วนใหญ่ให้การยอมรับในความสามารถ ซึ่งกันและกัน	4.14	0.73	มาก	4
รวม	4.10	0.68	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์  
โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ  
ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ท่านมีความรู้สึกว่าคุณ  
เป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และท่านได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน  
ในการปฏิบัติงาน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี  
เขต 3 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า	n = 136			
	$\bar{X}$	SD	ระดับ	อันดับ
1. ท่านได้เป็นผู้นำในบางโอกาส เมื่อได้ปฏิบัติงาน ของโรงเรียน	4.06	0.77	มาก	4
2. ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงาน ที่สำคัญได้	4.10	0.71	มาก	2
3. ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระในการตัดสินใจ แก่ท่าน เมื่อมอบหมายงานให้	4.07	0.67	มาก	3
4. ท่านได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ	4.05	0.76	มาก	5
5. ท่านได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับสูง	3.95	0.79	มาก	7
6. ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ และความถนัด	4.11	0.69	มาก	1
7. ท่านได้รับการยกย่องจากผู้บริหารเมื่อมี ผลการปฏิบัติงานดีเด่น	4.05	0.80	มาก	6
รวม	4.06	0.59	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญได้ และผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ท่าน เมื่อมอบหมายงานให้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ท่านได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับสูง

ตอนที่ 3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

ตารางที่ 13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยภาพรวม ( $n = 136$ )

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3							
	$Y_1$		$Y_2$		$Y_3$		$Y$	
	$r$	$p$	$r$	$p$	$r$	$p$	$r$	$p$
$X_1$	.635**	.000	.937**	.000	.619**	.000	.827**	.000
$X_2$	.646**	.000	.989**	.000	.653**	.000	.864**	.000
$X_3$	.636**	.000	.921**	.000	.630**	.000	.825**	.000
$X_4$	.654**	.000	.922**	.000	.673**	.000	.847**	.000
$X$	.661**	.000	.968**	.000	.662**	.000	.864**	.000

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 13 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ  
ที่ระดับ .01 มีความสัมพันธ์รายด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การสร้างแรงจูงใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเชาวน์  
ปัญญา มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากกับความต้องการด้านความสัมพันธ์
2. การสร้างแรงจูงใจ มีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความต้องการเจริญก้าวหน้า และ  
ความต้องการดำรงชีวิต

3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีความสัมพันธ์ระดับสูงมากกับความต้องการเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต

4. การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการเจริญก้าวหน้า

5. การกระตุ้นชาวนับบุญมีความสัมพันธ์ระดับสูงกับความต้องการดำรงชีวิต และความต้องการเจริญก้าวหน้า

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา ผู้วิจัยมีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ ครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในปีการศึกษา 2562 ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูป ของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607 - 609) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 136 คน ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้โรงเรียนเป็นเกณฑ์ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้นำมาพัฒนา และเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและครูของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 40 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .81 - .99 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 และแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำนวน 21 ข้อ ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( $r$ ) ระหว่าง .82 - .99 มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .99 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

### สรุป

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยในครั้งนี้ สรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก



เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงจูงใจ

ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านกระตุ้นเขาวนปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม

1.2 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารแสดงถึงความมีน้ำใจและความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน

1.3 ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลาย ๆ แง่มุม และผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา

1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงาน ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า และความต้องการดำรงชีวิต

2.1 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ

2.2 ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ท่านมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และท่านได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน

2.3 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญได้ และผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ท่านเมื่อมอบหมายงานให้

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้าน เรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างบารมี และการกระตุ้นเขาวนปัญญา ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีประเด็นสำคัญควรแก่การนำมาอภิปราย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงจูงใจ และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านกระตุ้นเขาวนปัญญา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ปัจจุบันเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงสู่สังคมการเรียนรู้ที่ไร้พรมแดน ผลการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างต่อเนื่องทำให้มีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารยุคใหม่ เป็นผู้นำ และนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายตามที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรภัทร คงยะมาศ (2561, หน้า 60) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า แรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรศักดิ์ ปกป้อง (2560, หน้า 69) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจาก มากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความตั้งใจในการที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ จึงแสดงให้เห็นถึง ความรู้ความสามารถ ทักษะ การแก้ไขความขัดแย้ง กล้าตัดสินใจ มีวิสัยทัศน์ มีมาตรฐาน ในการปฏิบัติงาน สร้างความเชื่อมั่นจนเกิดการยอมรับ ศรัทธา โนมน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถ คล้อยตามและปฏิบัติตามจนสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์กรสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับ งานวิจัยของ จิรภัทร คงยะมาศ (2561, หน้า 56 - 57) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน กลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ งานวิจัยของ ธนิตา นาพรม (2558, หน้า 89) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานกันอุทิศตนเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารแสดงถึงความมีน้ำใจและความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และ ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารแสดงถึงความมีน้ำใจและเป็นกันเองต่อผู้ร่วมงาน สร้างความเชื่อมั่น ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองเห็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการปฏิบัติงานให้บรรลุ

เป้าหมายและพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริภรณ์ ว  
 งษ์สุวรรณ (2557, หน้า 64 - 65) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขต  
 จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 มัธยมศึกษา เขต 7 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ  
 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิตา นภาพรม (2558, หน้า 90) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่าง  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า  
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นเขาวาน์ปัญญา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับ  
 ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ  
 ของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองหาปัญหาในหลาย ๆ แง่มุม และผู้บริหาร  
 กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารมีการบริหาร  
 โดยให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ  
 ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานรวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความคิดเห็นและหาแนวทาง  
 ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 67)  
 ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ  
 ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูล จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 โรงเรียนชลกันยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการกระตุ้น  
 เขาวาน์ปัญญา โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ กันธิมา ไชยสิงห์ (2558,  
 หน้า 48 - 49) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
 กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่  
 การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
 สถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2  
 ด้านการเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ และผู้บริหารส่งเสริม และสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารปฏิบัติงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานสม่ำเสมอ มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางหรือเป็นรายบุคคล มีการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและศักยภาพของแต่ละบุคคล เพื่อเป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิตา นาพรม (2558, หน้า 92 - 93) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภชัย งามเมือง (2554, หน้า 87) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับคะแนนจากมากไปหาน้อย คือ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้าและความต้องการดำรงชีวิต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคคล ตั้งแต่ความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ การได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ การได้รับการสนับสนุนในการให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ เข้ารับการฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ รวมถึงการได้รับสวัสดิการต่าง ๆ ที่พึงได้รับ จะเป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากร เกิดความเชื่อมั่น และจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุดารัตน์ บุญยา (2560, หน้า 70) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงาน

เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติยา พิกุลทอง (2556, หน้า 73) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนกลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.1 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพครู มีอิสระในการทำงาน ได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานในการปฏิบัติงาน การได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ตามสิทธิ์ รวมถึงได้รับการประเมินผลงานพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรมและเหมาะสมกับภาระงาน จึงส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 68 - 69) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขต 7 ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 70 - 71) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูล จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนชลกันยานุกูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ ท่านมีความรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน และท่านได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรได้รับความร่วมมือในการทำงานระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา มีสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา และการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา จึงส่งผลให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กันธิมา ไชยสิงห์ (2558, หน้า 51 - 52) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิตา นามพร (2558, หน้า 95) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความต้องการมีสัมพันธ์ภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

### 2.3 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก คือ ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญได้ และผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ท่านเมื่อมอบหมายงานให้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีโอกาสเป็นผู้นำหรือหัวหน้าโครงการต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้ใช้ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ได้รับการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ส่งเสริมให้มีการจัดทำผลงานทางวิชาการ ได้รับการยกย่องจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีผลงานดีเด่น ดังนั้นจึงส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 72) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูล จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนิตา นามพร (2558, หน้า 96 - 97) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 1 ด้านความต้องการความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาทางด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างบรรณิ และการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารทำงานทั้งหมดคนเดียวไม่ได้ จึงต้องอาศัยความเป็นผู้นำในการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายที่มีความสามารถในการช่วยกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการบริหารงานของภาวะผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องควบคู่ไปกับการสร้างแรงจูงใจ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภัทร คงยะมาศ (2561, หน้า 88 - 89) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 80) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้



### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการสร้างบารมี พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรรักษาเสถียรภาพของตน ในการปฏิบัติหน้าที่ ปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องเป็นผู้รอบรู้อยู่เสมอ มีความสามารถในการตัดสินใจ ขับพลังได้ทันที แต่สุขุม รอบคอบมีความละเอียดถี่ถ้วน รวมไปถึงสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต

1.2 ด้านแรงจูงใจ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรพิจารณา มอบหมายงานให้กับครูตามความสามารถ เพื่อให้ครูได้แสดงถึงความรู้ความสามารถที่แท้จริง สร้างความมั่นใจรวมถึงการพูดให้เห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และควรมีการชมเชย การปฏิบัติงานเมื่อประสบความสำเร็จอยู่เสมอ เพื่อเป็นการเสริมแรงให้กับครู

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร มีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงถึงปัญหาในการทำงานที่เกิดขึ้นและให้มองเป็นเรื่องท้าทาย เพื่อเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้ร่วมกันคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ ในการหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา และยอมรับความคิด

1.4 ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรส่งเสริมให้ครูทำงานร่วมกันเสมอ ๆ เพื่อให้เกิดการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน มีการปฏิบัติกับผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างระหว่างบุคคล และควรสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างกัน

2. จากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านความต้องการชีวิต พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ได้รับการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับภาระงาน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ควรมีการพิจารณาการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างมีความเป็นธรรม เหมาะสมกับภาระงาน และจัดลำดับ

ความจำเป็นของการใช้อุปกรณ์เครื่องมือและจัดสรรให้ตามลำดับ และควรจัดกิจกรรมส่งเสริมและปลูกฝังการดำรงชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่ครู เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

2.2 ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ท่านได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูทุกคนได้แสดงศักยภาพของตนในด้านที่ถนัด และเปิดโอกาสให้เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตนเองรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และแสดงความเป็นกันเองเพื่อสร้างการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน

2.3 ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับสูง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้ครูได้มีอิสระในการทำงาน การส่งเสริมการอบรม รวมไปถึงการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อประโยชน์แก่องค์กรต่อไป

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาค้นคว้าวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งต่อไปในอนาคต ผู้วิจัยขอเสนอแนะเพื่อการศึกษา ค้นคว้าในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. ควรศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

## บรรณานุกรม

- กฤติยา พิกุลทอง. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันธิมา ไชยสิงห์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
กลุ่มเครือข่ายปางเสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2.  
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้  
ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญเรือน บุญยม. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษา กลุ่มศรีเมือง สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา  
ในเขตจังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7.  
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูล จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรภัทร คงยะมาศ. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณรงค์ศักดิ์ สาลี. (2555). แรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในอำเภอ โป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย หมื่นสา. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 3. การศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิตา นามพร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิตา นามพร. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ชวัลรัตน์ ไบบัว. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- บุษบา รัตนมวงคน. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนกึ่งอำเภอนิคมพัฒนา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2559). *หลักการวิจัยทางการศึกษา (Principles of education research)*. ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยุพาภรณ์ ขานพล. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุรินทร์ เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- รสสุคนธ์ เหล็กเพชร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้ช่วยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีรศักดิ์ ปกป้อง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสหวิทยาเขตชลบุรี 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตการศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศุภชัย งามเมือง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- ศุภารัตน์ บุญบา. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting*. New York.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. California: Consulting Psychologists Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional transformational leadership for Individual, team, and organization development. *Research in Organizational Change and Development*, 4, 231 - 272.
- Bennis, W. G. & Nanus, B. (1985). *Leader: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Cherrington, D. J. (1994). *Organizational behavior: The management of individual and organizational performance* (2<sup>nd</sup> ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Daft, R. L. (2000). *Management* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harcourt College.
- Dubrin, A. J., & Ireland, R. D. (1993). *Management & organization* (2<sup>nd</sup> ed.). Cincinnati, OH: South.
- Duncan, N. J. (1983, July). The principal ship in the Bermuda public high school system. *Dissertation Abstracts International*, 44(1), 19 - A
- Felton, S. L. (1995). *Transaction and transformational leadership and teacher job satisfaction*. Doctoral dissertation, Department Philosophy Science, The University of Mississippi.

- Goodson, T. J. (1985). Herzberg's motivation hygiene theory applied to elementary teacher in selected Alabama school. *Dissertation Abstracts International*, 45(12), 3545-A.
- Griffin, R. W. (1999). *Management* (6<sup>th</sup> ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational: A constructive/developmental analysis. *Academy of management and value*. New York.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: John Wiley & Sons.
- Mataheru, F. (1985). A study of teacher motivation at work with special reference to Indonesia Alabama school. *Dissertation Abstracts International*, 45(9), 2716 - A.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: Yan No strand.
- Nelson L. D., Organ, D. W. & Bateman, T. S. (1993). *Organization Behavior*. The United States of America. R. R. Domelley and Sons.
- Ogomaka, U. J. (1986). The factors which motivation California credentialed teacher to teach in Los Angeles archdiocesan high school. *Dissertation Abstracts International*, 46(12), 3563 - A.
- Randall, C. M. (1987). Job Satisfaction of chief administrative officers of teacher education program. *Dissertation Abstracts International*, 30(12), 1253 - A.
- Ray, D. S. (1987). A study of motivation factors of elementary school teacher in metropolitan public school system. *Dissertation Abstracts International*, 48(1), 24 - A.
- Robbins, D. J. (1996). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and application* (7). Englewood Cliff, NJ: Prentice - Hall.
- Sachs, B. M. (1966). *Educational administration: A behavioral approach*. Boston: Houston Miffin.
- Sprinthall, N. A. (1991). *Education psychology. A Developmental Approach* Singapore.
- Tichy N. M., & Ulrich . (1990). *The transformational leader*. New York: John Wiley.
- Vroom, V. H. (1970). *Management and motivation*. New York: McGraw - Hill.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. Harmondsworth, England: Penguin.
- Weiten, W. (1997). *Psychology of education*. The United States of America. Vonoffman.

ภาคผนวก



#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๑๘.๘/ ว. ๐๐๕

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

๔ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คำโครงการวิจัย  
๒. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นายรัชพล สอนใหม่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส ๕๘๕๒๐๖๓๖ ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓ โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษาได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ - ๓๘๑๐ - ๒๐๕๒

โทรสาร ๐ - ๓๘๗๔ - ๕๘๑๑

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๑๘.๘/ ว. ๐๐๖

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

๔ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นายรัชพล สอนิใหม่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส ๕๘๘๒๐๖๓๖ ได้รับความเห็นชอบ ให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓ โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์ จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ - ๓๘๑๐ - ๒๐๕๒

โทรสาร ๐ - ๓๘๗๔ - ๕๘๑๑

(สำเนา)

ที่ อว ๘๑๑๘.๘/ ว. ๐๐๓

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

๔ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นายรัชพล สอนใหม่ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส ๕๘๘๒๐๖๓๖ ได้รับความเห็นชอบ ให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง ๒ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต ๓ โดยอยู่ในความควบคุมดูแลของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์ จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ ๐ - ๓๘๑๐ - ๒๐๕๒

โทรสาร ๐ - ๓๘๓๔ - ๕๘๑๑

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้มีความมุ่งหมายเพื่อที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปสรุปหาข้อเท็จจริง ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานทางการศึกษาและผู้เกี่ยวข้อง ที่จะนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาโรงเรียนให้มีความเจริญก้าวหน้า ก้าวสู่เป้าหมายและวิสัยทัศน์ทางการศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงต่อไป ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มี 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อ
4. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณ  
ในความกรุณา มา ณ โอกาสนี้

รัชพล สอนใหม่  
นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

## ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในด้านต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด ขอให้ท่านอ่านแบบสอบถามอย่างรอบคอบ แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>การสร้างบารมี</b>						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตาม					
2	ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของตนในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่สำคัญไปสู่ผู้ร่วมงาน					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต					
5	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม					
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
9	ผู้บริหารเสริมสร้างความภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน					
10	ผู้บริหารโน้มน้าวและกระตุ้นให้ครูระดมสมอง คิดหาวิธีใหม่ ๆ ปรับปรุงการสอนอย่างได้ผลดี					
<b>ด้านการสร้างแรงจูงใจ</b>						
1	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ					
2	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
4	ผู้บริหารพู่ให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้					



ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
5	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
7	ผู้บริหารเน้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน					
8	ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน					
9	ผู้บริหารแสดงถึงความมีน้ำใจและความเป็นกันเองต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
10	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นว่า ผู้ร่วมงานทำงานได้บรรลุเป้าหมาย					
11	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ					
<b>ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา</b>						
1	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา					
3	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ร่วมงานอยู่เสมอ					
4	ผู้บริหารมีวิธีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					
5	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาในหลาย ๆ แง่มุม					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
7	ผู้บริหารมีการจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของเพื่อนร่วมงาน					
8	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหา					
9	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นที่แตกต่างจากตนเอง					
<b>ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>						
1	ผู้บริหารได้ความดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ					
2	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
3	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล					
4	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
5	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ผู้ร่วมงานได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน					
6	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว					
7	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ					
8	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล					

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
9	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
10	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อผู้ร่วมงานเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ					

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามตอนนี้เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในด้านต่าง ๆ ว่าอยู่ในระดับใด ขอให้ท่านอ่านแบบสอบถามอย่างรอบคอบแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียว

2. เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 มีดังนี้

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

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
<b>ด้านความต้องการดำรงชีวิต</b>						
1	ท่านได้รับเงินเดือนพอเพียงกับการดำรงชีพในปัจจุบัน					
2	ท่านได้รับมอบหมายงานที่มีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ					
3	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการประกอบอาชีพ					
4	ท่านมีอิสระในการทำงาน					
5	ท่านได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างมีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับภาระงาน					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
6	ท่านได้รับการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ทางวิชาการ					
7	ท่านได้รับการสนับสนุนวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานที่ทันสมัย รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่าง ๆ					
<b>ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์</b>						
1	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					
2	ท่านมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน					
3	ท่านได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นกันเองจากผู้บังคับบัญชา					
4	ท่านได้รับความร่วมมือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
5	ท่านมีความรู้สึกสบายใจในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน					
6	ท่านมีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
7	ครูส่วนใหญ่ให้การยอมรับในความสามารถซึ่งกันและกัน					
<b>ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า</b>						
1	ท่านได้เป็นผู้นำในบางโอกาส เมื่อได้ปฏิบัติงานของโรงเรียน					
2	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ทำงานที่สำคัญได้					
3	ผู้บริหารเปิดโอกาสและให้อิสระในการตัดสินใจแก่ท่าน เมื่อมอบหมายงานให้					

ข้อ	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด 5	มาก 4	ปานกลาง 3	น้อย 2	น้อยที่สุด 1
4	ท่านได้รับการส่งเสริมให้จัดทำผลงานทางวิชาการ					
5	ท่านได้รับการส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับสูง					
6	ท่านได้ทำงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถและความถนัด					
7	ท่านได้รับการยกย่องจากผู้บริหารเมื่อมีผลการปฏิบัติงานดีเด่น					

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

#### ภาคผนวก ค

- ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม (IOC)
- ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ

ตารางที่ 14 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (Index of item objective  
congruence: IOC)

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC	ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3			คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1.	1	1	1	1	25.	1	1	1	1
2.	0	1	1	.67	26.	1	1	1	1
3.	1	1	1	1	27.	1	1	1	1
4.	1	1	1	1	28.	1	1	1	1
5.	1	1	1	1	29.	1	1	1	1
6.	1	1	1	1	30.	1	1	1	1
7.	1	1	1	1	31.	1	1	1	1
8.	1	1	1	1	32.	1	1	1	1
9.	1	1	1	1	33.	1	1	1	1
10.	1	1	1	1	34.	1	1	1	1
11.	1	1	1	1	35.	1	1	1	1
12.	1	1	1	1	36.	0	1	1	.67
13.	1	1	1	1	37.	1	1	1	1
14.	1	1	1	1	38.	1	1	1	1
15.	1	1	1	1	39.	1	1	1	1
16.	1	1	1	1	40.	1	1	1	1
17.	1	1	1	1					
18.	1	1	1	1					
19.	1	1	1	1					
20.	1	1	1	1					
21.	1	1	1	1					
22.	1	1	1	1					
23.	1	1	1	1					
24.	1	1	1	1					



ตารางที่ 15 ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของแบบสอบถาม  
เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (Index of item objective congruence: IOC)

ข้อ	ผู้ทรงคุณวุฒิ			IOC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	
1.	1	1	1	1
2.	0	1	1	.67
3.	1	1	1	1
4.	1	1	1	1
5.	1	1	1	1
6.	1	1	1	1
7.	1	1	1	1
8.	1	1	1	1
9.	1	1	1	1
10.	1	1	1	1
11.	1	1	1	1
12.	1	1	1	1
13.	1	1	1	1
14.	1	1	1	1
15.	1	1	1	1
16.	1	1	1	1
17.	1	1	1	1
18.	1	1	1	1
19.	1	1	1	1
20.	1	1	1	1
21.	1	1	1	1

ตารางที่ 16 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและความเชื่อมั่นของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
1.	.91	21.	.87
2.	.99	22.	.90
3.	.85	23.	.99
4.	.82	24.	.93
5.	.82	25.	.99
6.	.93	26.	.96
7.	.95	27.	.96
8.	.99	28.	.87
9.	.96	29.	.96
10.	.91	30.	.96
11.	.83	31.	.85
12.	.96	32.	.81
13.	.96	33.	.93
14.	.84	34.	.85
15.	.87	35.	.87
16.	.90	36.	.84
17.	.95	37.	.86
18.	.93	38.	.87
19.	.87	39.	.93
20.	.96	40.	.84

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = .99

ตารางที่ 17 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ( <i>r</i> )
1.	.87
2.	.82
3.	.88
4.	.85
5.	.95
6.	.84
7.	.88
8.	.99
9.	.94
10.	.99
11.	.99
12.	.90
13.	.94
14.	.94
15.	.99
16.	.85
17.	.83
18.	.99
19.	.83
20.	.94
21.	.94

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่น = .99