

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สุดารัตน์ บุษบา

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2560  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

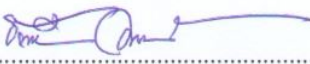
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ สุดำรงค์ นุชบา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

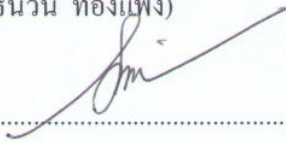
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

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

  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ดร.สถาพร พงษ์พิบูล)

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
.....ประธาน  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สถาพร พงษ์พิบูล)

  
.....กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.การดี อนันต์นาวิ)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

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

วันที่ ๒๑ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาและแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ดร.สถาพร พุทธิพิบูล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภารดี อนันต์นาวิ กรรมการสอบงานนิพนธ์ ที่ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำอันเป็นประโยชน์ ตลอดจนช่วยตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ โดยตลอด ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานนิพนธ์ครั้งนี้จนสำเร็จลงได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ซึ่งปรากฏนามในงานนิพนธ์ฉบับนี้ ที่ได้กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ รวมทั้งข้อเสนอแนะต่าง ๆ แก่ผู้วิจัยและขอขอบพระคุณคณาจารย์เจ้าของตำราทุกท่านที่ได้นำมาอ้างอิง ตลอดจนครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เกี่ยวข้อง ที่ให้ความร่วมมือและอำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ขอขอบคุณเพื่อนนิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ได้ให้คำแนะนำที่ดีเสมอมา

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานนิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอบเป็นเครื่องบูชาแด่ผู้มีพระคุณ ได้แก่ บิดา มารดา ครู อาจารย์ ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ อันเป็นพื้นฐานให้ผู้วิจัยได้ทำงานนิพนธ์จนสำเร็จ

สุภารัตน์ บุชบา

58950090: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ ผู้บริหารสถานศึกษา/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน/  
ครูโรงเรียนสตฤทธิเดช/ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

สุภารัตน์ บุญบา: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
จันทบุรี เขต 1 (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF  
SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER'S MOTIVATION IN SARITDIDET SCHOOL  
UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1)

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ธนวิน ทองแพง, กศ.ด., สถาพร พงษ์พิบูล, ป.ร.ค. 140 หน้า.  
ปี พ.ศ. 2560.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสตฤทธิเดช  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่  
แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 79 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน  
ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน  
22 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .39-.65 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 ตอนที่ 2  
แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 57 ข้อ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ จำนวน  
28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .38-.63 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 ส่วนปัจจัยค้ำจุน  
จำนวน 29 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.64 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87 กลุ่มตัวอย่าง  
เป็นครูโรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน  
145 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation  
coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก  
ส่วนปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทั้งปัจจัยจูงใจและ  
ปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58950090: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIP/ LEADERSHIP/ SCHOOL ADMINISTRATORS/ TEACHER'S MOTIVATION

SUDARAT BUSSABA: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER'S MOTIVATION IN SARITDIDET SCHOOL UNDER CHANTHABURI PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1. ADVISORY COMMITTEE: THANAWIN THONGPANG, Ed.D., SATAPORN PRUETTIKUL, Ph.D. 140 P. 2017.

This research is a Description Research to study the relationship between transformational leadership of school administrators and teacher's motivation in Saritdidet School under Chanthaburi primary educational service area office 1. The instrument used for data collection was Questionnaire rating scale 5 levels, 79 items. Divided into 2 sections, the first questionnaire about the transformational leadership of school administrators has 22 items with the item discriminative power between 0.39 to 0.65 and the reliability are equal 0.89. The second questionnaire about incentives for teacher performance of 57 items: 1) Motivating Factor was 28 items with the item discriminative power between .38 to .63 and the reliability are equal .91, 2) Hygiene factor was 29 items with the item discriminative power between .36 to .64 and the reliability are equal .87. The sample was 145 teachers at Saritdidet School under Chanthaburi primary educational service area office 1. The statistics used to analyze the data by frequency, percentage, average ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (*SD*) and Pearson's correlation (Pearson's product moment correlation coefficient).

The research found that:

1. Transformational Leadership of school administrators in Saritdidet School under Chanthaburi primary educational service area office 1 were average of overall and each aspect at a high level.

2. The motivation for the performance of teachers in Saritdidet School under Chanthaburi primary educational service area office 1 includes Motivating Factor and Hygiene factor were average of overall and each aspect at a high level.

3. Transformational leadership of school administrators with the motivation of the performance of teachers in Saritdidet School under Chanthaburi primary educational service area office 1 includes Motivating Factor and Hygiene factor were the very high positive relationship. The statistical was significance level .01.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามของการวิจัย.....	5
สมมติฐานของการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	8
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
สภาพการจัดการศึกษาของ โรงเรียนสฤทธิเดช จังหวัดจันทบุรี.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	16
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ.....	33
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครู.....	49
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	50
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	57
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	57
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	58
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	61

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	64
ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	85
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	85
อภิปรายผล.....	89
ข้อเสนอแนะ.....	99
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	114
ภาคผนวก ก.....	115
ภาคผนวก ข.....	119
ภาคผนวก ค.....	131
ภาคผนวก ง.....	136
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	140

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนครูตามชั้นเรียน.....	58
2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน.....	66
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างบารมี.....	66
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	68
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา.....	69
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล.....	70
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน.....	71
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสำเร็จของงาน.....	72
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการยอมรับนับถือ.....	73
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านลักษณะงาน.....	74



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความรับผิดชอบ.....	75
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความเจริญก้าวหน้า.....	76
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยคำจูน โดยรวมและรายด้าน.....	77
14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน.....	77
15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการปกครองบังคับบัญชา.....	78
16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล.....	79
17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน.....	80
18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านสภาพการทำงาน.....	81
19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธดิเดช สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยจูงใจ.....	83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
20	84
สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีวิจัยค้ำจุน.....	
21	132
ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1.....	
22	137
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	
23	138
ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปีวิจัยจูงใจ) .....	

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	6

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันนี้ มีการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันกันสูง ซึ่งนับวันจะทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ในขณะที่ประเทศไทยก็เป็นส่วนหนึ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ดังนั้นประเทศไทยจึงได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันนั้น โดยได้รับผลกระทบทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งจะเห็นได้ชัดจากสภาพปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นจึงเป็นประเด็นที่น่าสนใจว่าในสังคมของไทยเรานี้มีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้สามารถเอาชนะวิกฤตที่เกิดขึ้นได้ การศึกษาจัดว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม การทำให้บุคคลในชาติมีคุณภาพ มีศักยภาพ เพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศนั้น ต้องอาศัยกระบวนการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การศึกษาช่วยสร้างความรู้ ความคิด ทักษะ เจตคติ ให้คนไทยรู้จักตนเอง รู้จักชีวิต เข้าใจสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ตนอาศัย แล้วนำความรู้ ความเข้าใจมาแก้ปัญหา รวมทั้งสร้างสรรค์ชีวิตและสังคมให้ดีขึ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การศึกษามีส่วนสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ (ถารดี อนันต์ธานี, 2551, หน้า 321) และการศึกษาเป็นพื้นฐานของการพัฒนาคน ให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีคุณภาพ มีความสามารถที่หลากหลาย และสามารถรับมือกับสถานะที่ท้าทายได้ การที่บุคคล สังคม ปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง จะเกิดปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาหลาย ๆ ด้าน จึงต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาหลาย ๆ ด้าน จึงต้องมีการปฏิรูปการศึกษา

การปฏิรูปการศึกษา เป็นนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการเปลี่ยนแปลงการศึกษาไปสู่คุณภาพที่ดีขึ้น และนอกจากนั้นยังมีการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษา โดยสถานศึกษาได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการเองนั้น ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้นำนโยบายแนวทางดำเนินงาน และโครงการต่าง ๆ ไปสู่การปฏิบัติในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และต้องพัฒนาส่งเสริมบุคลากร โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรมีอิสระในการทำงาน ไม่สกัดกั้นทางความคิด อีกทั้งยังต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทางการบริหารและพฤติกรรมทางด้านภาวะผู้นำ เพื่อให้สามารถเป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ (นฤมล นามเอี่ยม, 2550, หน้า 37) ดังนั้นผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานองค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว

ในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยที่สำคัญที่สุดก็คือ ผู้นำ ถ้าองค์กรใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการ ตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี (วิเชียร วิทยอุดม, 2550, หน้า 10)

ผู้นำเป็นผู้ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงแต่ ผู้บริหารเป็นผู้รักษาความมั่นคงขององค์กร ผู้นำจะปฏิบัติตนจตุจักรสำคัญในการประสานบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยแสดงพฤติกรรมออกมาในสองลักษณะควบคู่กันคือ ลักษณะที่คำนึงถึงงานเป็นหลักสำคัญ และลักษณะที่คำนึงถึงคนหรือผู้ปฏิบัติงานเป็นสำคัญ แต่หากผู้นำเป็นคนมีความรู้ มีจริยธรรม และมีความสามารถสูงแล้ว งานย่อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ทุกประการ (ขงยุทธ เกษสาคร, 2552, หน้า 52) ดังนั้น การที่จะพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การบริหารของตนให้เหมาะกับการเป็นผู้บริหารยุคปฏิรูปการศึกษา สร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในตนเอง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความกล้าคิด กล้าทำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา (อุดม สิงโตทอง, 2550, หน้า 3) หากผู้บริหารภาวะผู้นำตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมงานมากเพียงใด ผลผลิตขององค์กรจะสูงขึ้นมากเท่านั้น (Stogdill, 1974, p. 11)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ผลการปฏิบัติงานสูงขึ้นกว่าพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักในภารกิจวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามไปให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นจะประกอบไปด้วย 1) การสร้างบารมี การที่ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธาและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานได้ มีความสามารถจัดการและควบคุมตนเอง เห็นค่าในตนเอง มีศีลธรรมจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ เกิดความกระตือรือร้น โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 3) การกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้นและหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา คุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมีการเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลให้สูงขึ้น ด้วยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน เข้าใจความแตกต่างบุคคล และเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเห็นว่า

มีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำที่จำเป็นในสังคมไทยในยุคปัจจุบัน โดยผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงผู้ร่วมงานหรือบุคลากรในโรงเรียนที่มีความสำคัญต่อการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย

บุคลากรที่มีความสำคัญในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ ครู ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาการศึกษา เนื่องจากครูเป็นผู้วางรากฐานการศึกษาแก่เยาวชนให้มีคุณภาพดี มีความรู้ รู้จักการดำเนินชีวิตของตนเองให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง อันผันแปรอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามลักษณะของความเป็นจริง แม้ว่าครูจะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีความขยันหมั่นเพียรสักเพียงไรก็ตาม หากผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารโรงเรียนไม่เอาใจใส่ดูแลครูให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ย่อมส่งผลต่อการทำงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ (บงกชธร เพิกบิล, 2550, หน้า 1) ซึ่งแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งจะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลในองค์กร ร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัว (Arousa) เกิดความคาดหวัง (Expectancy) เพื่อผลักดันแสดงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 112) สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959, p. 25) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และจะมีใช้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโดยตรง และปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นอย่างดีที่สุดก็คือ จะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้ แต่จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ ดังนั้นในกระบวนการจูงใจต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังกายความคิดและนำพาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557, หน้า 3)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนด จึงจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองมีอยู่บริหารงานให้เต็มกำลัง ความสามารถ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรมปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา พิกุลทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .1 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

โรงเรียนสฤติเดช เป็นอีกโรงเรียนหนึ่งที่ประสบปัญหาการข้อย้ายของข้าราชการครูอยู่เสมอ ๆ เป็นสาเหตุที่ทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่มีความต่อเนื่อง ครูผู้สอนขาดความตั้งใจในการทำงาน ขาดความทุ่มเทเอาใจใส่ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หลีกเลียงภาระหน้าที่ปฏิเสธการคิด พัฒนา และสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ รวมถึงปัญหาการวิจัยในชั้นเรียนที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน เพื่อให้ปัญหาดังกล่าวหมดไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงาน และจะต้องสร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติงานในหน่วยงานได้เป็นเวลานาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของงาน พร้อมทั้งนำพาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (โรงเรียนสฤติเดช, 2558) ทั้งนี้ จากการย้ายออกของข้าราชการครู อาจมีสาเหตุมาจากการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน การที่ครูต้องทำการสอนในหลายวิชา มีจำนวนครูหลายท่านที่สอนไม่ตรงเอก หรือทำการสอนคนละหลายคาบต่อสัปดาห์ ทำให้ภาระงานของครูเพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนของครูในโรงเรียน

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนหรือไม่ เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อันจะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลแก่คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### คำถามของการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างไร

### สมมติฐานของการวิจัย

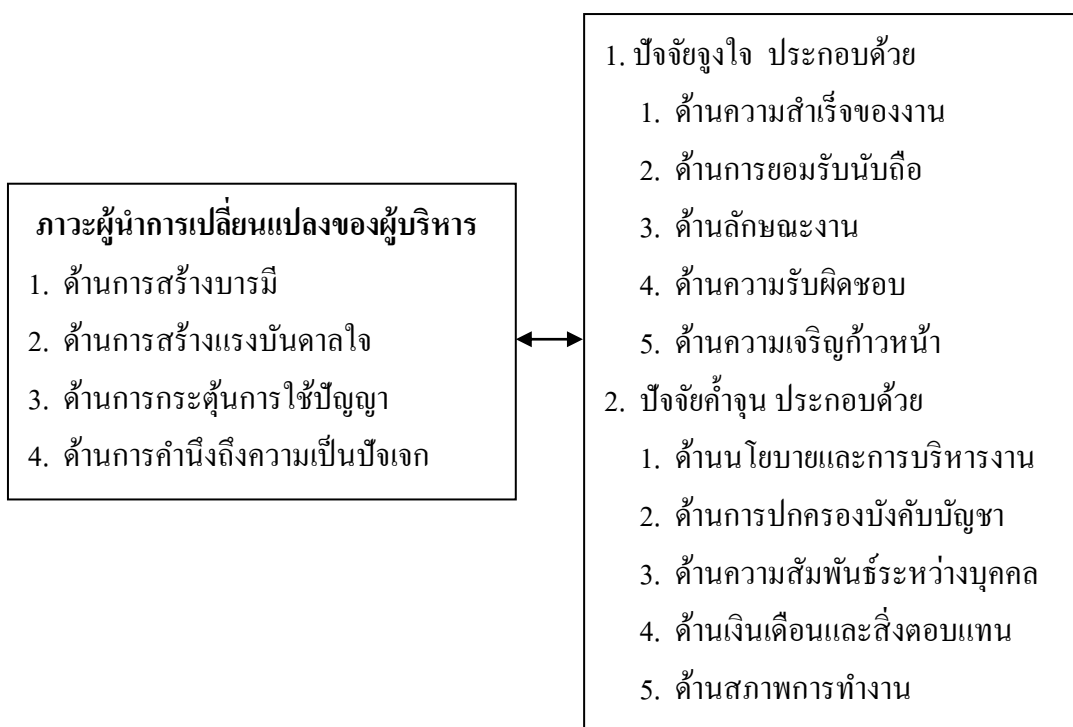
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1990, p. 10) ซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ซึ่งประกอบด้วย 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1.1) ความสำเร็จของงาน 1.2) การยอมรับนับถือ 1.3) ลักษณะงาน 1.4) ความรับผิดชอบ 1.5) ความเจริญก้าวหน้า 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 2.1) นโยบายและการบริหารงาน 2.2) การปกครองบังคับบัญชา 2.3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2.4) เงินเดือนและสิ่งตอบแทน 2.5) สภาพการทำงาน

โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยจึงนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1





ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังนี้

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 นำผลการศึกษาไปเพิ่มแรงจูงใจให้กับครู ปรับปรุง วางแผน และพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองในการบริหารคน บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

## 1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1990, p. 10) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ซึ่งประกอบด้วย

1.2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า

1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสิ่งตอบแทน และสภาพการทำงาน

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 233 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2558 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 145 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้จำนวนครูตามชั้นเรียนเป็นเกณฑ์

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย

3.1.1 ด้านการสร้างบารมี

3.1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3.1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย

3.2.1 ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

3.2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน

3.2.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ

3.2.1.3 ด้านลักษณะงาน

- 3.2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ
- 3.2.1.5 ด้านความเจริญก้าวหน้า
- 3.2.2 ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่
  - 3.2.2.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน
  - 3.2.2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา
  - 3.2.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 3.2.2.4 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน
  - 3.2.2.5 ด้านสภาพการทำงาน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์ของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤติเดช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่า และสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤติเดช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ กระตุ้นโดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการและพึงพอใจมากกว่าเดิม โดยจงใจให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจวิสัยทัศน์ อุทิศตนเพื่อองค์กร และให้เห็นถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งในเรื่องความเชื่อทัศนคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ

2.1 ด้านการสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกหรือเป็นแบบอย่างของความมีวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สามารถถ่ายทอดไปถึงผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ เชื่อมมั่นศรัทธาและให้ความนับถือ เป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตของสถานศึกษา เป็นที่ยกย่องนับถือ และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

2.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่ถูกต้องให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจ ให้เกิดความกระตือรือร้น โดยสร้างทัศนคติในแง่บวก ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังที่วางไว้ ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นทีม และพาผู้ตามให้เห็นถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ขององค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในอนาคต และเห็นคุณค่าในตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ และเกิดปัญญาที่จะเอาชนะอุปสรรคได้

2.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิธีการหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา บอกให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาสที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้หลักเหตุผลและข้อมูลหลักฐานที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดความท้าทายและการแสวงหาโอกาส โดยฝึกให้มองจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหากระบวนการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

2.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญ และผู้นำจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล คอยให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

3. แรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง พฤติกรรมในตัวของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากันตบุรี เขต 1 ซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือพลังให้เกิดการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้ผู้ตามเกิดเจตคติที่ดี หรือความรู้สึกในทางบวก ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กร ในที่สุด จำแนกไว้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยจูงใจ หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงที่จูงใจให้คนชอบและรักงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงาน โดยตรง ได้แก่

3.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือความภูมิใจในงานที่ตนเองทำแล้วประสบความสำเร็จ เมื่อได้แก้ไขปัญหาลักษณะต่าง ๆ ทำให้อยากทำงานที่ตนเองมีความสามารถมากขึ้นเรื่อย ๆ

3.1.2 ด้านการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3.1.3 ด้านลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความท้าทายหรือน่าพอใจ โดยงานนั้นต้องอาศัยความสามารถ หรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3.1.4 ด้านความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

3.1.5 ด้านความเจริญก้าวหน้า หมายถึง การได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น อีกทั้งค่าตอบแทนก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยค้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เกิดความคับข้องใจ ลดความไม่พอใจในงาน และสามารถทำงานได้อย่างปกติ ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี และมีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

3.2.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานที่ดี และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาสภาพการทำงานให้เป็นปกติ ตามนโยบายขององค์กร การบริหารงาน การจัดระบบงานผู้บริหารควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.2.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงาน การควบคุมดูแล กำกับติดตาม รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรมและสามารถให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

3.2.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปตามปกติ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนรักและเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานก็จะเป็นไปอย่างปกติ

3.2.4 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

3.2.5 ด้านสภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงาน ที่เอื้อต่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น เป็นต้น การจัดบรรยากาศในการทำงานที่ดี จะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษา  
ราชการแทนในตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
5. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานสอนในโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
6. โรงเรียนสฤทธิเดช หมายถึง โรงเรียนที่มีขนาดใหญ่พิเศษ เปิดทำการเรียนการสอน  
ในระดับประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 หมายถึง ส่วนราชการ  
ที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ดำเนินการ  
รับผิดชอบจัดการศึกษาใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองจันทบุรี อำเภอท่าใหม่ อำเภอนายายอาม  
และอำเภอแก่งหางแมว

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสฤติเดช จังหวัดจันทบุรี
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนสฤติเดช จังหวัดจันทบุรี

โรงเรียนสฤติเดช จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ โดยได้จัดการศึกษาให้แก่นักเรียนระดับชั้นประถมศึกษา และระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ในปีการศึกษา 2558 มีจำนวนนักเรียนจำนวน 3,354 คน จัดการศึกษาด้วยความหลากหลายทางหลักสูตร เพื่อสนองความต้องการของชุมชน โรงเรียนจึงมีการจัดการศึกษาในสามหลักสูตร คือ หลักสูตรปกติ หลักสูตรห้องเรียนสองภาษา (English program) และหลักสูตรวิทย์\*คณิตแบบเข้ม มีบุคลากรทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ จึงมีความยุ่งยากในเชิงบริหาร ดังนั้น เพื่อความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ โรงเรียนสฤติเดช จึงได้จัดทิศทางการบริหารการจัดการศึกษา โดยมีผู้อำนวยการโรงเรียนเป็นผู้บริหาร และแบ่งโครงสร้างการบริหารงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ ด้านบริหารงานวิชาการ บริหารงานงบประมาณ บริหารงานบุคคล บริหารงานทั่วไป ผู้บริหารยึดหลักการบริหาร/เทคนิคการบริหารแบบมีส่วนร่วม กระจายอำนาจ ทำงานเชิงระบบ ใช้กระบวนการทำงานเป็นทีม ยึดหลักธรรมาภิบาล มุ่งเน้นคุณภาพ ผู้เรียนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ โรงเรียนมีแนวทางที่สำคัญ ๆ คือ การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาของโรงเรียน ในการร่วมพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและประชาคมอาเซียน การร่วมคิดร่วมทำของคณะครูและบุคลากรทุกฝ่าย โดยมอบหมายงานให้แก่ฝ่ายรับผิดชอบ มีการนิเทศติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ ซึ่งแนวทางทั้งสองแนวทางดังกล่าว จะส่งผลต่อ

การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญที่สุด นอกจากนี้ ทางโรงเรียนยังได้รับการสนับสนุน ส่งเสริม การจัดการศึกษาโดยหน่วยงานราชการต้นสังกัด (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1) และหน่วยงานราชการอื่น ๆ เช่น องค์การบริหารส่วนจังหวัดจันทบุรี สำนักงานเทศบาลเมืองจันทบุรี โรงพยาบาลพระปกเกล้าจันทบุรี เป็นต้น ที่มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียนด้านสุขภาพอนามัย ในการจัดการศึกษาจะสำเร็จลุล่วงได้ดี มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับผู้ปกครองนักเรียน สนับสนุน ดูแลช่วยเหลือ เต็มเต็ม ในขณะที่เด็กอยู่ที่บ้านทางโรงเรียนจัดเครือข่ายผู้ปกครองในแต่ละสายชั้น เพื่อประสานงานกับผู้ปกครองด้วยกัน ทำให้การดำเนินงานในการจัดการศึกษาประสบผลสำเร็จปราศจากอุปสรรคและปัญหาใด ๆ (โรงเรียนสฤทธิเดช, 2558, หน้า 18-21)

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

เด่นคุณธรรม นำวิชาการ สื่อสารสองภาษา คิดและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

### **พันธกิจ (Mission)**

พัฒนาและส่งเสริม สนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนทุกคนอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคลให้มีคุณธรรม มีความรู้ มีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมาตรฐานสากล

### **เป้าประสงค์ (Goal)**

1. หลักสูตร กระบวนการเรียนการสอน กิจกรรมวัดและประเมินผลมีคุณภาพ
2. นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรและ  
สังคม
3. นักเรียนมีความสามารถทางวิชาการ ความสามารถทางความคิดและพัฒนางาน  
ได้อย่างสร้างสรรค์
4. นักเรียนมีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาต่างประเทศเบื้องต้น
5. นักเรียนมีความสามารถในการแสวงหาข้อมูล ความรู้ และนำไปใช้อย่างสร้างสรรค์  
เกิดประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น
6. ครูและบุคลากรสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับภาระงานที่  
รับผิดชอบ
7. การจัดการทุนทรัพย์เพื่อส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมการเรียนการสอนที่มี  
ประสิทธิภาพ
8. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เต็มตามศักยภาพ ตามความแตกต่างของบุคคล



### กลยุทธ์ (Strategy) กลยุทธ์ในการพัฒนาการศึกษา 6 ด้าน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารการจัดการศึกษาที่เน้นระบบ การทำงานเป็นทีมและ การมีส่วนร่วม

แนวทางการขับเคลื่อน

1. พัฒนาระบบการปฏิบัติงานในแต่ละส่วนให้เป็นรูปธรรม จากการสกัดรูปแบบ การปฏิบัติที่สำเร็จ
2. ขยายรูปแบบการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ครู ผู้ปกครอง และชุมชนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
3. ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในโรงเรียนให้ปฏิบัติหน้าที่ร่วมกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. ปรับปรุงแผนการใช้การเงินและงบประมาณ บนแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
5. เพิ่มขีดความสามารถ ทักษะฝีมือของบุคลากร ด้วยกระบวนการชี้แนะและแลกเปลี่ยน เรียนรู้บนงาน
6. สร้างความรู้สึกรับความเป็นเจ้าของ และความมีอิสระในการทำงาน

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มเวลาและกิจกรรมการเรียนรู้ที่ส่งผลต่อระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ที่สูงขึ้น

แนวทางการขับเคลื่อน

1. พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง ตามบริบทและความต้องการ ของผู้เรียน
2. ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนที่สนองความแตกต่าง และพัฒนาการของผู้เรียน
3. ลดเวลาที่ไม่สูญเสีย และเพิ่มเวลาในการเรียนการสอน
4. เพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้สำหรับนักเรียนที่ต้องช่วยเหลือพิเศษในด้านการเรียนรู้
5. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ที่ 3 สร้างความเข้มแข็งในโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

แนวทางการขับเคลื่อน

1. พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน กระจายอำนาจด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคลากร และด้านการบริหารทั่วไป
2. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนางาน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา ร่วมรับผิดชอบ

3. ส่งเสริมการพัฒนาเครือข่ายผู้ปกครอง ผู้อุปการะ และองค์กรชุมชน ให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. พัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนานักเรียนรายบุคคล

5. พัฒนาส่งเสริมสุขภาพและอนามัยนักเรียน

6. พัฒนาคณาจารย์ของโรงเรียนให้มีคุณธรรมจริยธรรม

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการบริหารงานคุณภาพ

แนวทางการขับเคลื่อน

1. ปรับปรุงระบบนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดกระทำข้อมูลสารสนเทศ

2. พัฒนาระบบการจัดเก็บข้อมูลให้ครอบคลุมทุกภารกิจ เป็นปัจจุบัน และสามารถ

นำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว

3. ส่งเสริมบุคลากรการจัดเก็บและการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อการพัฒนา

คุณภาพผู้เรียน

4. สร้างข่ายผู้ใช้และพัฒนาข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาในระดับต่าง ๆ

กลยุทธ์ที่ 5 เพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล

แนวทางการขับเคลื่อน

1. สร้างความเข้าใจต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ครู ผู้ปกครอง และชุมชนเกี่ยวกับ

โรงเรียนมาตรฐานสากล

2. พัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากล

3. ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตร และพัฒนาการของ

นักเรียน

4. สร้างเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างกว้างขวาง

5. พัฒนาความรู้ความสามารถของครูเพื่อจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ที่ 6 เพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนสู่มาตรฐานสากล

แนวทางการขับเคลื่อน

1. ปรับปรุงระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลในการเรียนรู้ของนักเรียน

2. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้มีความปลอดภัยและเอื้อต่อการเรียนรู้

ของผู้เรียนตลอดเวลา

3. พัฒนาครูและบุคลากรสนับสนุนให้มีความรู้ความสามารถอย่างเพียงพอ

4. ส่งเสริมกิจกรรมการเรียนรู้ให้นักเรียนรอบด้านนอกเวลาเรียน

5. เพิ่มช่องทางในการแสวงหาความรู้ของนักเรียนอย่างหลากหลาย
6. ลดช่องทางของการสูญเสียความสนใจในการเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน บริหารคน บริหารทรัพยากร ในองค์กร ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาเสนอ ดังนี้

Mcfarland (1979) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการหรืออำนาจการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Bovee (1993) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและ ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นสมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัติหรือ ความเปลี่ยนแปลงของกลุ่ม และต่อวัฒนธรรมองค์กร

Stogdill (1974) ภาวะผู้นำเป็นกิจกรรมของการที่จะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

Richard and Greenlow (1961) กล่าวถึงภาวะผู้นำ เป็นความพยายามของบุคคลที่จะชักจูง และกำหนดพฤติกรรม ทักษะคติ ความเชื่อ หรือค่านิยมของบุคคลอื่น เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

Bennis and Nanus (1985) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้นำ ที่จำเป็นต้องรู้จักตนเอง การมีวิสัยทัศน์ในการติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างความร่วมมือและความไว้วางใจท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน

Bass (1990) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูง

Hersey and Blanchard (1993, p. 83) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการ ในการสร้างอิทธิพลจูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุ วัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง

Robbins (1996) ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Plunkett and Attner (1997) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่ม กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ใช้อิทธิพล เต็มใจปรารถนา

Dubrin (1998) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Yukl (2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

รัชชัช บุญยณัติ (2550) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลหรือการดลบันดาลใจบุคคลหรือกลุ่มให้ทำงานด้วยความสมัครใจ จนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ธีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 140) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 77) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จ

พัชสิริ ชมพุกำ (2552, หน้า 194) สรุปภาวะผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าว สร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการ ไม่จำเป็นต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กร

สัมมา รธนินธ์ (2553) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ตามความต้องการของตน ด้วยความเต็มใจ ยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

อารี กังสานุกุล (2553) ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ หรือความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพล และกระตุ้นจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจ ด้วยความกระตือรือร้น ทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้

จริยา บุญมา (2554) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยการใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่น ให้เพื่อเกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธา และนำไปสู่การดำเนินตามวัตถุประสงค์ของตนหรือขององค์การ

นิกร บุญมาก (2555, หน้า 28) สรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาพความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมใช้อำนาจ อิทธิพลความสามารถให้ผู้อื่นดำเนินการไปในทิศทาง และวิธีกำหนดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

นิตยา เต็มเต็ม (2557, หน้า 17) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้บุคคลในองค์การปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยอาศัยอำนาจหน้าที่หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูงหรือชักนำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่จะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจ ชักจูง แนะนำ ให้ผู้ตามปฏิบัติตามหน้าที่อย่างเต็มใจ ทุ่มเทกำลังความรู้ ความคิด ความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

### ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลให้เกิดแนวความคิดพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ และนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร ในปัจจุบันแบ่งการศึกษาเป็น 3 แนวทาง (Arnold & Feldman, 1986) ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และปัจจุบันนักวิชาการให้ความสนใจในแนวทางทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

การเป็นผู้นำตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมกับผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้อาจจะมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำของผู้นำทางกาย ซึ่ง อริสโตเติล (Aristotle) เชื่อว่าการเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเป็นทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory of leadership) ซึ่งเชื่อกันมาจนถึง ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำโดยเชิงคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายและทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น ดังนั้น ผู้ที่มีความเชื่อตามแนวความคิดนี้จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไป ซึ่งสามารถแยก

ออกได้ 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกาย พบว่า ผู้นำที่เป็นหัวหน้าต้องมีความสูงและน้ำหนักมากกว่าคนปกติโดยเฉลี่ย ลักษณะทางสติปัญญา พบว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถทางสมองสูงกว่าบุคคลอื่น และลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การปรับตัว การมีลักษณะเด่น การรู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 327-328)

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

หลังจากที่นักวิชาการด้านจิตวิทยาได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับข้อจำกัดของทฤษฎีในหลายแง่มุม นับจากปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่จึงปรับเปลี่ยนการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ และกิจกรรมของผู้นำ ซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Leaders are born, not made) ที่เชื่อกันในยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ มาสู่แนวความคิดความเชื่อใหม่ที่ว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be a leaders) (สมุทพร ชำนาญ, 2556, หน้า 96)

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้มีนักวิจัยทำการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State University studies) ท่ามกลางที่มีโครงการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำอย่างมากมายได้ถูกพัฒนาขึ้นหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 ในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 ถึง 1950 หนึ่งในนั้นที่มีความสำคัญที่สุดที่มุ่งทำโดย Fleishman และเพื่อนร่วมงานของเขาในมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต โครงการวิจัยนี้มีผลลัพธ์ต่อการพัฒนาทฤษฎี 2 ปัจจัย ของผู้นำ (Fleishman, 1953, pp. 153-158) เป็นเครื่องช่วยบอกให้เห็นถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบอันเป็นปัจจัยที่สำคัญของผู้นำ 2 อย่าง ที่จำเป็นต้องมี คือ โครงสร้างที่มุ่งงาน และ โครงสร้างที่มุ่งคน

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Initiating structure) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะกระตือรือร้นมีความคิดริเริ่ม มีมนุษยสัมพันธ์ในกลุ่ม ชักนำให้มีการสร้างแบบแผนที่ดี สร้างช่องทางของการติดต่อสื่อสาร ให้มีความสามารถติดต่อกับบุคคลทุกคน และสามารถอธิบายถึงวิธีการของการทำงาน ทั้งยังสามารถนำศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสูงจะมักพิถีพิถันกับการมอบหมายงาน และมีความคาดหวังใน

ผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2. ผู้นำที่มุ่งคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะการดูแลเอาใจใส่มีความเป็นมิตรภาพ มีความไว้วางใจต่อกัน ยอมรับฟังความคิดเห็นให้การยอมรับนับถือ ให้ความอบอุ่น มีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีความเอาใจใส่สูง สนับสนุน เปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสาร และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความเต็มใจ และอย่างเต็มความสามารถ

จากลักษณะขององค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ ของพฤติกรรมของผู้นำ ถ้าพฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความเอาใจใสนั้น ก็จะทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปด้วยความอบอุ่น ราบรื่น เต็มไปด้วยลักษณะฉันทมิตรที่ดีต่อกัน มีความเชื่อถือและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีความเคารพในความระหว่างบุคคล หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งคนเป็นสำคัญ ส่วนพฤติกรรมของผู้นำที่จัดอยู่ในลักษณะแบบผู้นำที่มีความคิดริเริ่ม (Initiating structure) นั้นจะมีความเคร่งครัดในการทำงานมาก มักจะมองความสัมพันธ์ของตัวเองกับผู้ร่วมงานเฉพาะตามบทบาท และหน้าที่เป็นไปตามโครงสร้างขององค์การ และตามช่องทางเดินของงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และเป็นไปตามช่องทางของการติดต่อสื่อสารเท่านั้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำประเภทนี้เป็นประเภทมุ่งงานเป็นสำคัญนั่นเอง

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ในขณะที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน นำโดย Rensis Likert โดยได้ข้อสรุปจากการศึกษาสามารถจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลิต และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงาน มีสาระโดยสรุปดังนี้ (สมุทร ชำนาญ, 2556, หน้า 99)

1. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งผลิต เป็นผู้นำที่มีความเชื่อในภารกิจขององค์การ โดยการรวมตัวกันเป็นองค์การนั้นเป็นไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน ดังนั้นเมื่อบุคคลมารวมกันจึงต้องเน้นที่งานเป็นปัจจัยหลัก ในทฤษฎีนี้ Likert อธิบายว่า ผลิตได้แก่ภารกิจขององค์การ ผู้นำที่มีความเชื่อลักษณะนี้จึงแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การสร้างผลผลิตตามจุดมุ่งหมายขององค์การ เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการทำงานของบุคคล การจัดแบ่งงาน การมอบหมายงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงานที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม มีการควบคุม กำกับ นิเทศ ตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ พฤติกรรมเหล่านี้เป็นไปเพื่อความสำเร็จของงานในองค์การทั้งสิ้น

2. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนงาน เป็นผู้นำที่เชื่อมั่นในบุคคลหรือพนักงาน ผู้นำประเภทนี้เชื่อมั่นในทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) ขององค์การ เชื่อว่า มนุษย์ คือ ทรัพยากรที่มีค่าสูงสุด

สำหรับองค์กร โดยเชื่อว่า พนักงาน คือ บุคคลที่สำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กร หากพนักงานแต่ละคนมีความสุขในการอยู่ร่วมกันในองค์กรแล้ว จะทำให้เขาปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ โดยผู้นำไม่จำเป็นต้องใช้กฎ ระเบียบ หรือการควบคุมแต่อย่างใด พฤติกรรมที่แสดงต่อพนักงานจึงเต็มไปด้วยการกระตุ้นให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน มีความเข้าใจในความรู้สึก เจตคติ ความต้องการของพนักงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานที่หลากหลาย เพื่อให้พนักงานทุกคนเต็มใจทำงานจนได้ผลผลิตที่สูงขึ้น

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้เริ่มสนใจตั้งแต่ปี ค.ศ. 1960 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแบบ “วิธีที่ดีที่สุด” (The best way) เหมาะสมกับความต้องการของสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดไว้ในแต่ละทฤษฎี ในที่นี้จะกล่าวเฉพาะทฤษฎีของ Fiedler ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงมากที่สุด ซึ่งเขาเห็นว่า การเป็นผู้นำ มุ่งต้องการให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนองและการมุ่งบรรลุเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของแบบภาวะผู้นำกับลักษณะของสถานการณ์ (Fiedler & Chemers, 1974) ในตัวแบบสถานการณ์ของ Fiedler นั้น มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างงานและอำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีสภาพการณ์สูงใจในด้านงาน (Task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสภาพการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการสูงใจในด้านความสัมพันธ์ (Relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสภาพการณ์ควบคุมปานกลาง เป็นต้น (Arnold & Feldman, 1986)

โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง (Hoy & Miskel, 1991)

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก หมายถึง สมาชิกของกลุ่มให้การยอมรับนับถือผู้นำมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ คือ คุณภาพของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาและระดับของอำนาจอย่างไม่เป็นทางการที่ผู้นำมีอยู่ ดังนั้น คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก จึงขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและพฤติกรรมของผู้นำ

2. โครงสร้างของงาน หมายถึง งานที่ต้องปฏิบัตินั้นมีเป้าหมาย วิธีการและมาตรฐานในการปฏิบัติงานชัดเจนมากน้อยเพียงใด โครงสร้างของงานประกอบด้วย 4 มิติ คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย จำนวนวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหาและความสามารถในการตรวจสอบการตัดสินใจ ดังนั้น เมื่อโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำย่อมสามารถควบคุมทิศทางของกลุ่มได้



3. อำนาจในตำแหน่ง หมายถึง อำนาจที่องค์กรให้แก่ผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานให้สำเร็จนั้น คือ ระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม อำนาจในตำแหน่งเป็นเครื่องแสดงว่า ผู้นำสามารถให้คุณหรือให้โทษแก่สมาชิกในกลุ่มได้มากน้อยเพียงใด

มีหลักฐานที่แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นองค์ประกอบสำคัญที่บ่งชี้ว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อกลุ่มมากน้อยเพียงใด โดยที่โครงสร้างของงานและอำนาจในตำแหน่งมีความสำคัญรองลงมา Fiedler (1967, pp. 32-34) ผลสรุปของทฤษฎีนี้ คือ ผู้นำแบบมุ่งงานเหมาะสมกับสถานการณ์ที่การควบคุมของผู้นำสูงและต่ำ แต่ถ้าสถานการณ์ที่การควบคุมปานกลางจะเหมาะสมกับผู้นำแบบมุ่งคน Hoy & Miskel (1991, pp. 274-278) สำหรับแบบผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler สามารถนำไปใช้ในการคัดเลือก และฝึกอบรมผู้นำให้เหมาะสมกับองค์การไม่ว่าจะเป็นผู้นำแบบใดก็มีประสิทธิผลได้ ไม่ว่าแบบผู้นำสอดคล้องกับสถานการณ์ ผลของทฤษฎีนี้ชี้ให้เห็นว่าไม่มีแบบภาวะผู้นำที่ดีที่สุดแบบเดียว หรือไม่มีแบบผู้นำใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ (Hoy & Miskel, 1991)

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ พศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิผล โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1978) ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ. 1985 เบสได้นำเสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า (ดวงใจ เจริญทรัพย์, 2557, หน้า 24)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมี 4 แบบ คือ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง แต่ผู้วิจัยสนใจศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการประเมินระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อไป

### แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์การ จนทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การ

#### ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

Bass and Avolio (1994) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ และวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Maslow

Razik and Swanson (1995) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นเรื่องการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผล ได้จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่า ผลงาน และแนวทางการทำงานให้สำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกเห็นผลประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลัก และต้องปรับเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างให้สูงขึ้นด้วย

Dubrin (1998) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกอยาก

ปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Daft (1999) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Lunenburg and Ornstein (2000) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะนำไปให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทันตามความเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศโลก

สุชาติ รังสินันท์ (2550, หน้า 144) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ได้สรุปและให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี และจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตน ซึ่งนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 17-18) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง เพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

วลีรัตน์ ดันทุลเศรษฐ์ (2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น

จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานอยากจะเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวิญญาหรือการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ไมตรี คงนุกูล (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change leadership) ว่าหมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหาร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรอย่างสร้างสรรค์ และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

สัมมา รธนิตย์ (2553) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยจะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยใช้การจูงใจ โน้มน้าวความคิด ให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติการริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ธวัชรรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 35) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความเฉลียวฉลาด มีความคิดสร้างสรรค์ ใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต กระตุ้นให้สมาชิกเกิดความสนใจในตนเองและปฏิบัติงานเพื่อองค์กร สร้างความตระหนัก และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และพัฒนาองค์การมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ใช้ความสามารถในการบริหารบุคคลจัดการ โรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

สรุปได้ว่า การศึกษาในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดของเบสและอโวลีโอ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางในต่างประเทศ และมีผู้นำไปศึกษาค้นคว้ากันมากกว่าแนวคิดของบุคคลอื่นทั้งด้านธุรกิจ และการศึกษา เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย

### แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass & Avolio

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) จากผลการวิจัยของนักศึกษาในต่างประเทศได้มีข้อยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปในทิศทางและแนวทางเดียวกัน พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามนี้กระทำโดยผ่านคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนให้เกิดผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพ และความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 16)

Weber (1947 cited in Bass, 1985, p. 35) ได้กล่าวว่า การสร้างบารมี สามารถมองเห็นได้จากปฏิกริยาโต้ตอบของผู้ตาม ได้แก่ การที่ผู้ตามรักใคร่ ยกย่อง นิยมชมชอบให้ความไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา ให้ความเคารพเกรงกลัว

Conger and Kanungo (1988, p. 48) พบว่า ผู้นำมีบารมี มีลักษณะ ดังนี้

1. สร้างจินตภาพในอนาคตได้ดีกว่าปัจจุบัน และลุ่มน้อมยอมรับในจินตภาพนั้น

2. กล้าเสี่ยงต่อสถานภาพ ตำแหน่งหรือเงินทอง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อลูกน้องมากกว่าประโยชน์ส่วนตน
3. ใช้กลวิธีใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุจินตภาพร่วมกัน
4. สามารถประเมินสถานภาพได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ใฝ่ต่อความต้องการและค่านิยมของลูกน้อง และใฝ่ต่อสิ่งแวดล้อม จนสามารถสร้างจินตภาพ เป็นแนวทางที่สอดคล้อง ถูกกาลเทศะ และน่าประทับใจ
5. ทำให้ลูกน้องเกิดความรู้ในสภาพปัจจุบัน แม้ว่าในขณะนั้นจะไม่มีวิกฤตการณ์ โดยสร้างจินตภาพในอนาคตที่ดีกว่าเก่า ค้นหาวัตกรรมในการแก้ปัญหา
6. ทำให้ลูกน้องมั่นใจในกลยุทธ์ว่า สามารถทำให้พวกตนบรรลุจุดมุ่งหมายได้ ทำให้ลูกน้องทำงานหนักขึ้นจนประสบความสำเร็จ
7. ใช้อำนาจส่วนตัว คือ อำนาจเชี่ยวชาญเพื่อทำให้ลูกน้องทำงานได้สำเร็จ ใช้วิธีการใหม่ในการเปลี่ยนแปลง ใช้อำนาจอ้างอิง เพื่อลูกน้องเรียนแบบตามความคิดตน

Hoy and Miskel (2001, pp. 24-29) ได้เสนอแนวคิดด้านพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหาร โรงเรียน ในเรื่องการนำโดยการกระทำการแสดงควมมีพลังและความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน แนวคิดอิทธิพลทางความคิด (Idealized influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma)

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกหรือเป็นแบบอย่างของควมมีวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สามารถถ่ายทอดไปถึงผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่นศรัทธาและให้ความนับถือ เป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตของสถานศึกษา เป็นที่ยกย่องนับถือ และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง แรงจูงใจที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้น

ผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 17)

Bass (1985) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บังคับบัญชา ดังนี้ คือ

### 1. การเน้นปฏิบัติ ประกอบด้วยพฤติกรรม ดังนี้

1.1 กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทาย

ความสามารถ

1.2 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครทำงาน การได้อาสาทำงานเป็น โอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบ เมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในตนเอง

1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน

1.4 สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันภายในหน่วยงาน

1.5 ใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

2. การสร้างความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ของความเข้มแข็งทางอารมณ์ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเผชิญกับความเครียด ความยุ่งยากหรือการเสี่ยงอันตรายต่อการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นทีมงาน ตลอดจนการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง

3. การสร้างความเชื่อมั่นที่เป็นจุดหมายของอุดมการณ์ (Hay & Thomas, 1975, p. 14 อ้างถึงใน เขมวีกา ดันศิริ, 2557, หน้า 34) กล่าวว่า การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ที่ยิ่งใหญ่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานเสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อว่าอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องและมีคุณค่าควรแก่การเสียสละ (Bass, 1985, p.70) การเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและเชื่อมั่นในความถูกต้องของอุดมการณ์ ทำให้บุคคลทุ่มเทความพยายามเป็นพิเศษในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อความสำเร็จเช่นเดียวกับการปฏิบัติงาน ถ้าผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำ เชื่อมั่นในทีมงาน ตลอดจนทรัพยากรที่มีอยู่ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อมั่นในตัวผู้นำเกี่ยวข้อง จงรักภักดี และพร้อมที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน

4. การใช้ Pygmaton effect คือ การแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความคาดหวังของผู้นำ การที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพยายามปฏิบัติตามความคาดหวังของผู้นำ และพยายามทำให้ผู้นำมั่นใจว่าการที่ผู้นำเชื่อว่า คนทำงานได้ดีนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง บุคคลที่ถูกทำให้เชื่อว่าตนเองทำงาน จะทำงาน ได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความคาดหวังหรือถูกคาดหวังจะทำงาน ไม่ได้ดี

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรม ที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวกและสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

อรทัย เพียรชนะ (2554, หน้า 31) สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงาน มีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในการสร้าง แรงจูงใจภายในให้ผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยใช้ ความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจให้เกิดความกระตือรือร้น โดยสร้างทัศนคติในแง่บวก ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังที่วางไว้ ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงาน เป็นทีม และพาผู้ตามให้เห็นถึงผลประโยชน์ส่วนรวม เพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ขององค์การ ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานในอนาคต และเห็นคุณค่าในตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้ และเกิดปัญญาที่จะเอาชนะอุปสรรคได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบเกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และมองปัญหา



ที่ประสบอยู่แนวทางแก้ไขปัญหารวมถึงการใช้ความคิดและการใช้ดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ (Bass, 1985)

Cunn and Holl (1975 cited in Bass, 1985, p. 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำใช้กระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้หลักของเหตุผล ผู้นำจะเน้นเรื่องการจูงใจด้านความสำเร็จ ผู้นำเน้นหนักที่โครงสร้างงานที่เป็นทางการ การตัดสินใจของผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อย จะเน้นหนักที่ความสำเร็จและประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ การเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงาน อาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการ และเชื่อว่าสติปัญญาความสามารถเกิดขึ้นจากการที่มนุษย์ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น เขาจะเป็นผู้ตัดสินใจโดยการผสมผสาน ต้องการข้อมูลมากและแก้ไขปัญหาก็ได้หลายวิธี

2. การใช้ประสบการณ์ ผู้นำแบบนี้จะแก้ปัญหาโดยใช้ข้อมูลจากประสบการณ์ การแก้ปัญหาแบบเป็นขั้นตอน และใช้ข้อมูลเป็นจำนวนมาก เพื่อให้ได้คำตอบที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคง ความปลอดภัย และการดำรงอยู่ต่อไปขององค์การ

3. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ผู้นำจะเน้นที่การเจริญงอกงามการปรับตัวการเรียนรู้ ความหลากหลายและความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจของเขาจะยึดหยุ่นผู้นำเช่นนี้จะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นคว้าวิธีใหม่ ในการแก้ปัญหาถ้าจำเป็น นอกจากนั้นจะพบลักษณะของการกล้าเสี่ยงและคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในผู้นำเช่นนี้ด้วย

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 28) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

สุรินทร์ดา สิงห์ภู (2556, หน้า 30) สรุปว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลพื้นฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึงวิธีการหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา บอกให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาสที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผลและข้อมูลหลักฐานที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดความท้าทายและการแสวงหาโอกาส โดยฝึกให้มองจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหากระบวนการที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4. การมุ่งหาความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตาม แต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติกของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร่าบกำล้งใจมากกว่าบางคน ได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่าบางคน มีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่าบางคน มีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยผู้ตามจะไม่วู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 18)

Bass (1985, p. 82) ได้สรุปพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกถึงการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. เน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น

ตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจใน ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน ของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่อกันอย่างคุ้นเคยกับลูกน้อง ในระดับตัวต่อตัวหรือการใช้โทรศัพท์มากกว่าใช้บันทึกข้อความ มีการนิเทศงานแบบเดินดูรอบ ๆ ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบสองทาง ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชา ได้เห็นปฏิกิริยาของลูกน้อง แจ่มใ้ให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็น เพราะอะไร ทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งจูงใจของ ลูกน้องแต่ละคน และทำอะไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดแก่ลูกน้อง เป็นผู้ให้คำปรึกษารายบุคคล กับลูกน้องเพื่อเกิดปัญหา

3. การเป็นพี่เลี้ยง คือ การที่ผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือ โดยให้คำปรึกษารายบุคคลแก่ ผู้บริหารใหม่ พี่เลี้ยงจะต้องให้ความรู้ ประสบการณ์และตำแหน่งของตนเอง เพื่อช่วยพัฒนาลูกน้อง พี่เลี้ยงจะมีลักษณะเหมือนพ่อและบางครั้งจะเป็นแบบอย่าง เป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะนำผู้ฝึกและครู

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การมุ่งหาความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและ ความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญ และผู้นำจะช่วย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพ ให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่ เครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล คอยให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการให้ข้อมูล ย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรม หรือกระบวนการที่ผู้บริหารเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ กระตุ้น โดยใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการและพึงพอใจ มากกว่าเดิม โดยจูงใจให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ อุทิศตนเพื่อองค์กรและให้เห็นถึง ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งในเรื่องความเชื่อทัศนคติ ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความรวดเร็วในการดำเนินงาน และยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายขององค์กร

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

### ความหมายของแรงจูงใจ

คำว่าแรงจูงใจ (Motivation) มาจากรากศัพท์เดิมเป็นภาษาละตินว่า “Movere” (Kidd, 1973, p. 101) แปลว่าเคลื่อนไหว ซึ่งมีความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “To move” อันมีความหมายว่า “เป็นสิ่งที่โน้มน้าวหรือชักนำบุคคลเกิดการกระทำหรือปฏิบัติการ (To move a person to a course of action) หรือภาวะที่เกี่ยวข้อกับพฤติกรรม 3 ทิศทาง ซึ่งหมายถึง เคลื่อนไหวหรือสถานะที่ไม่ทำให้เกิดพฤติกรรม หรือที่ไปยับยั้งพฤติกรรมหรือไปกำหนดแนวทางพฤติกรรมที่แสดงออกมา ดังนั้น แรงจูงใจจึงได้รับความสนใจมากในทุก ๆ วงการ แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกของมนุษย์ เพราะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดพลังในพฤติกรรมของมนุษย์ ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

Lovell (1980, p. 109) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นกระบวนการที่ชักนำโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายามเพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

Weirich and Koontz (1980, p. 109) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำหรือโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมานะพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการบางประการให้บรรลุผลสำเร็จ

Hoy and Miskel (1991, p. 384) ให้ความหมายแรงจูงใจในการทำงานว่า เป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

Mitchell (1982, p. 393) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานที่สำคัญ เพราะแรงจูงใจเป็นตัวการที่ก่อให้เกิดการเพิ่มขวัญ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต

Locke (1984, p. 103) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นอารมณ์ด้านบวกที่เกิดจากการตอบสนองของผลการทำงาน การประเมินว่างานนั้นสำเร็จหรือมีคุณค่า ส่วนความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นผลจากการประเมินว่าถูกปฏิเสธความรู้สึกอีกอึด หรือความรู้สึกเป็นลบกับคุณค่าของงาน

Luthans (1992) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจที่จะใช้พลังทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ประสบความสำเร็จ เป็นสิ่งสำคัญที่เป็นตัวเร่งหรือเสริมการทำงานของมนุษย์ เพื่อไปถึงวัตถุประสงค์ที่มีรางวัลเป็นเป้าหมาย

Bovee (1993, p. 462) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เร้าซึ่งทำให้บุคคลเกิดความต้องการริเริ่มควบคุม รักษาพฤติกรรมและแสดงพฤติกรรม

Domjan (1996, p. 199) อธิบายว่า การจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำกิจกรรมของบุคคล โดยบุคคลคลใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

บุษบา รัตนมงคล (2551, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสภาวะของการเต็มใจในการทำงานของบุคคลนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยสามารถตอบสนองความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานด้วย

ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 259) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่อินทรีย์ถูกกระตุ้นให้มีการตอบสนองอย่างมีทิศทางและดำเนินไปสู่เป้าหมาย (Goal) ตามที่ต้องการ แรงจูงใจนี้อาจจะเกิดจากสิ่งเร้าภายในอินทรีย์ของบุคคล ได้แก่ ความสนใจ ความต้องการ แรงขับเจตคติ หรือเกิดขึ้นจากสิ่งเร้าภายนอกมากระตุ้น อัน ได้แก่ แรงกระตุ้น (Incentive) ความต้องการของกลุ่ม เป็นต้น เพื่อบุคคลสามารถตอบสนองไปสู่จุดหมายได้ ที่จะทำให้ความเข้มแข็งของแรงจูงใจลดลง และแลกเปลี่ยนการแสดงพฤติกรรมต่อไป

ภารดี อนันต์นาวิ (2551, หน้า 113) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจก็คือสภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้ เพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนด ถ้าพิจารณาในแง่ของการทำงานแล้ว กล่าวได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำกิจการอย่างใดอย่างหนึ่งอย่างมีจุดหมาย มีทิศทางและช่วยให้กิจการงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยมนุษย์จะต้องมีเจตคติ ทักษะและความเข้าใจกิจการนั้นอย่างแท้จริง

ศญา สุระวิชิตระกูล (2554, หน้า 97-98) กล่าวว่า การทำงานของครูและบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจ ย่อมทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ผลการทำงานย่อมออกมาดี คุณภาพของผู้เรียนจึงได้รับผลดีตามไปด้วย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหมั่นตรวจสอบขวัญกำลังใจครูและบุคลากร เพื่อจัดสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานและสังคมให้เอื้อต่อการเกิดขวัญกำลังใจ ที่จะส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจ และเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สุนทรีย์ บุญเต็ม (2556, หน้า 56) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งเร้าที่มากระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา เพื่อที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการของตนเองมีอยู่ แรงจูงใจจะเป็นกำลังหรือพลังจะส่งผลทำให้บุคคลปฏิบัติภาระหน้าที่ให้สำเร็จตามที่องค์กรกำหนดไว้ ซึ่งบุคคลใด ๆ จะมีแรงจูงใจที่จะกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งได้นั้น จะต้องมีความต้องการเป็นพื้นฐานและแสดงความต้องการนั้นก็จะเริ่มด้วยความปรารถนา ความประสงค์ จุดมุ่งหมาย เป้าหมายความยาก เป็นเงื่อนไขและถ้าหากเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านั้นถูกกระตุ้นหรือผลักดันแล้ว ก็จะได้รับตอบสนอง โดยบุคลากรเหล่านี้

จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะส่งผลทำให้ได้ผลงานที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวบุคคลซึ่งถูกกระตุ้น โดยสิ่งเร้า ให้แสดงพฤติกรรมความสามารถหรือพลังให้เกิดการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายวัตถุประสงค์ หรือความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้ผู้ตามเกิดเจตคติที่ดี หรือความรู้สึกในทางบวก ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

### ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำงานใดก็ตาม ถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจเพื่อโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1982, p. 80) กล่าวว่า มีตัวแปรต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ระดับความใฝ่ฝัน ภูมิหลังของแต่ละคน รวมทั้งผลตอบแทน มีส่วนทำให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน แต่สิ่งสำคัญซึ่งช่วยในการกระตุ้นให้บุคคลมีความพยายามในการทำงาน คือ การจูงใจ บุคคลที่ถูกจูงใจจะมีแนวทางที่แน่นอน ระดับการทำงานสม่ำเสมอ ซึ่งผลการปฏิบัติงานจะสูงกว่าเมื่อไม่มีแรงจูงใจ สอดคล้องกับ Steers and Porter (1983, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือลักษณะส่วนตัว 3) ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน McClelland (1961, p. 100) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม พบว่า สิ่งจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs of achievement)

Ghiselli and Brown (1995, p. 430) กล่าวถึงองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานที่สำคัญ มี 5 ประการ คือ

1. ระดับอาชีพ (Occupational level) ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงานต้องมีลักษณะสะดวกสบายเหมาะสมแก่สภาพการปฏิบัติงาน
3. อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 25-34 ปี ระหว่าง 45-58 ปี มีความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มอายุมากจะพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุน้อย
4. รายได้ ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษจะต้องเป็นธรรม

5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้างานและคนงานการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของคนงาน

Secord and Backman (1964, p. 391) กล่าวว่า ความพอใจของบุคลากรนั้นเกิดจากความต้องการของเขาในองค์การ ความต้องการของบุคลากรในองค์การนั้นมีหลายอย่าง คือ

1. การทำงานที่เขาสนใจ
2. มีอุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดีรวมทั้งชั่วโมงการทำงานที่เหมาะสมและสถานที่ทำงานที่ดี
6. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นคนที่เขายกย่องนับถือ

French (1964, pp. 28-31) ได้ให้ความเห็นว่า การที่คนทำงานเป็นลูกจ้างในหน่วยงานหรือองค์การใดจะบังเกิดความพึงพอใจในงานของเขาหรือไม่ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของเขาเองว่างานที่เขาทำนั้น โดยส่วนรวมแล้วได้สนองความต้องการในด้านต่าง ๆ เพียงไร และได้จำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่จะสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของคนงาน และลูกจ้างที่จะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ดังนี้

1. มีความมั่นคงในอาชีพ
2. เงินเดือนหรือค่าจ้างเป็นธรรมหรือเป็นไปตามหลักงานมากเงินมาก (Equal pay for equal work)
3. การควบคุมบังคับบัญชา (Supervision) ดี คือ ผู้บริหารมีใจเป็นธรรม และยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ (Human relations)
4. มีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Fringe benefits) ดี
5. สภาพภาพการทำงาน (Working conditions) ดี
6. มีโอกาสก้าวหน้า (Opportunity for advancement) ดี คือ มีโอกาสได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ขึ้นค่าจ้าง เงินเดือน และเพิ่มพูนคุณวุฒิ
7. เป็นงานอาชีพที่มีเกียรติในสังคม (Social respect of the job)

Myer (1970, p. 124) ได้เสนอความคิดในเรื่อง แรงจูงใจให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเน้นหนักในเรื่องเป้าหมายของงานที่จะให้ได้ผลเชิงปฏิบัติ ควรมีลักษณะดังนี้

1. งานนั้นควรจะมีส่วนสัมพันธ์กับความปรารถนาส่วนตัว งานนั้นจึงจะมีความหมายสำหรับผู้ทำ

2. งานนั้นจะต้องมีการวางแผนและวัดความสำเร็จได้ โดยใช้ระบบการทำงานและการควบคุมที่มีประสิทธิภาพ

3. เพื่อให้ได้ผลในการสร้างสิ่งจูงใจภายในเป้าหมายของงาน จะต้องมียุทธศาสตร์ ดังนี้

3.1 คนที่ทำงานมีส่วนในการตั้งเป้าหมาย

3.2 ผู้ปฏิบัติจะต้องรับทราบผลสำเร็จในการทำงานโดยตรง

3.3 งานที่ปฏิบัติจะต้องตรงกับความรู้ความสามารถและความพอใจ

3.4 งานจะต้องมียุทธศาสตร์ที่ท้าทาย

3.5 งานนั้นจะต้องสามารถทำสำเร็จได้ เป้าหมายของงานตามยุทธศาสตร์นี้จะสนอง

ความต้องการในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความต้องการเป็นเจ้าของและความมั่นคงในการทำงาน

จากการพิจารณาความสำคัญของแรงจูงใจ พอจะสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดไม่ได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานได้แสดงถึงความรู้ความสามารถ เพื่อดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน หากหน่วยงานใดไม่มีแรงจูงใจในการทำงานแล้ว ก็ไม่สามารถโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานผลงานย่อมตกต่ำ เกิดความเบื่อหน่ายและขาดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝนจนสามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลดีต่อองค์กรได้

### ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจ

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ และทฤษฎีแรงจูงใจมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่สองวิธีด้วยกัน คือ 1) ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา และ 2) ทฤษฎีว่าด้วยกระบวนการ ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหานี้เน้นความต้องการภายในว่า เป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมนั้นคงอยู่ ทฤษฎีกระบวนการว่าด้วยกระบวนการของความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดได้รับการสนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่าง ๆ มีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องกันทฤษฎีที่รู้จักกันแพร่หลาย มีดังนี้



1. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นศึกษาเนื้อหา ทฤษฎีนี้อธิบายถึงความต้องการหรือปรารถนาภายในของบุคคล ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ทฤษฎีเนื้อหาเป็นที่รู้จักและยอมรับมี 4 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

### **ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow**

Maslow (1970, pp. 35-46) เป็นนักจิตวิทยาอยู่ที่มหาวิทยาลัยแบรนดิส์ ได้สร้างทฤษฎี Maslow's need hierarchy theory โดยเขาอธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ มี 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำที่สุด เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ เนื่องจากมนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิต ความต้องการที่เกิดมาพร้อมชีวิต จึงต้องการปัจจัย 4 เพื่อการดำรงชีวิต เช่น อาหารเพื่อตอบสนองความหิว ต้องการเครื่องดื่มเพื่อตอบสนองความกระหาย ต้องการเครื่องนุ่งห่ม ต้องการที่อยู่อาศัย ต้องการยารักษาโรค ต้องการพักผ่อนนอนหลับ ต้องการสัมผัสสิ่งแวดล้อม ชิมรส ดมกลิ่น เพื่อความเหมาะสมในการดำรงชีวิต องค์กรจะต้องให้เงินเดือนอย่างเพียงพอแก่บุคคล เพื่อให้เขาสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้

2. ความต้องการความมั่นคงและความปลอดภัย (Security & Safety needs) เป็นความต้องการลำดับที่สอง มนุษย์ทุกคนต้องการความปลอดภัยในชีวิต ทั้งด้านร่างกายและความปลอดภัย อันตรายจากภัยธรรมชาติ โจรผู้ร้าย การเดินทาง โรคภัยไข้เจ็บ และเมื่อทำงานเลี้ยงชีพก็ต้องการความมั่นคงในอาชีพ ที่เป็นหลักประกันทางรายได้และเศรษฐกิจของตนเอง องค์กร จึงต้องตอบสนองความต้องการความปลอดภัย เช่น องค์กรมีประกันสุขภาพให้กับบุคลากร มีกฎเกณฑ์หรือข้อบังคับที่เหมาะสม มีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social needs) ความต้องการทางสังคม เป็นความต้องการระดับที่สาม เพราะมนุษย์เป็นสัตว์สังคมต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม เป็นความต้องการที่อยากได้รับความรักหรือการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้ร่วมงาน องค์กรควรกระตุ้นการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เช่น การเลี้ยงสังสรรค์ เป็นต้น

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง เป็นความต้องการระดับที่สี่ ส่วนลึกในจิตใจของมนุษย์มีความต้องการเป็นผู้นำตามธรรมชาติ ประกอบวัฒนธรรมของสังคมที่ยกย่องคนที่มีความโดดเด่นตามค่านิยมของสังคมนั้น ๆ หรือสังคมปัจจุบันเรียกว่า “มีเกียรติและศักดิ์ศรี” ดังนั้น มนุษย์จึงต้องการที่จะสร้างให้ตนเองให้เป็นที่ได้รับการยกย่อง องค์กรควรกระตุ้น โดยยกย่องบุคคลดีเด่น หรือคนที่ทำผลงานได้ประสบผลสำเร็จ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการระดับสูงสุด วัฒนธรรมทางสังคมปัจจุบัน ทำให้มนุษย์สร้างเป้าหมายในการดำรงชีวิต และจุดสุดท้ายของชีวิต จากนั้นมนุษย์ก็พยายามทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ตัวเองต้องการ ซึ่ง Maslow อธิบายว่า คือ “บรรลุศักยภาพของตนเองสูง พัฒนาตนเองสูงสุดสร้างสรรค์ และแสดงตนเองได้สูงสุด” องค์การควรให้โอกาสบุคคลได้แสดงความรู้ ความสามารถหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือมอบงานที่ท้าทายตามความสามารถของแต่ละบุคคล

Maslow อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ชั้นนี้ มีความไม่แน่นอน อาจเกิดตามลำดับขั้นหรืออาจเกิดพร้อมกันหลาย ๆ ชั้น หรือเมื่อผ่านขั้นตอนที่สูงขึ้นแล้วอาจจะกลับมามีความต้องการระดับต้น ๆ ก็เป็นไปได้ ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ประเด็นนี้ผู้บริหารควรพิจารณาให้รอบคอบก็จะสามารถสนองตอบความต้องการได้ เมื่อสนองความต้องการได้ก็เท่ากับเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน

สรุปได้ว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่เท่ากัน ในแต่ละขั้นตอนของความต้องการทั้ง 5 ขั้นตอน มนุษย์จะพยายามสนองตอบความต้องการของตนเอง ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ ถ้ามนุษย์ได้รับการตอบสนองแล้วในขั้นใดขั้นหนึ่ง และมนุษย์ก็จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไปจนบรรลุความต้องการสูงสุด จนความต้องการเหล่านั้นจะหยุดเป็นลิ่งจูงใจพฤติกรรม

#### **ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer**

Alderfer (1972, pp. 9-15) ได้พัฒนาทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ มาเป็นทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ (Alderfer's ERG theory) จำแนกความต้องการ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs: E) เป็นความต้องการเพื่อการอยู่รอด รวมถึงความต้องการทางด้านกายภาพกับความต้องการทางด้านความปลอดภัย ได้แก่ ความต้องการอาหาร เสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เครื่องใช้ต่าง ๆ ยารักษาโรค

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สร้างมิตรไมตรีกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่น ซึ่ง Alderfer ให้ความสำคัญกับความต้องการด้านนี้มาก เพราะถือว่ามนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มหรือพวกพ้อง

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการสูงสุด ความต้องการนี้เป็นผลมาจากการที่บุคคลอยู่รวมกัน ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน เกิดการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองได้เต็มที่ ได้แก่ ความต้องการได้รับการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

สรุปได้ว่า ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer แบ่งความต้องการออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการในการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า

โดยเชื่อว่าคนมีความต้องการมากกว่า 1 อย่าง ในขณะเดียวกันได้และความต้องการที่มุ่งไปสู่ระดับสูงขึ้นไป

### **ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClland**

McClland (1961) ได้สรุปแนวคิดแรงจูงใจทางสังคมของมนุษย์ว่ามี 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะชอบการแข่งขัน ชอบท้าทาย รับผิดชอบสูง บุคคลผู้มีความต้องการความสำเร็จจะพยายามทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับหรือเข้าร่วมกับกลุ่ม ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรีและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น

3. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) เป็นความต้องการมีอำนาจ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการควบคุมคนอื่น ๆ ทั้งด้านความคิดและการกระทำ บุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูงจะมีความพยายาม เพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อาจมาจากความสามารถที่โดดเด่น หรือทำให้บุคคลเกรงกลัวเพื่อที่ตนเองจะได้เด่นขึ้นมา

สรุปได้ว่า แรงจูงใจจากความต้องการของ McClland มีความสำคัญกับองค์กรมาก เพราะบุคคลมีความต้องการความสำเร็จสูง มักทำอะไรเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือต่อองค์กร โดยหวังเพื่อสร้างผลงาน เพื่อความก้าวหน้า หรือเพื่อพิสูจน์ตนเอง โดยอาจส่งผลกับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันในองค์กร อีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานก็คือสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่ทำด้วย

2. ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นกระบวนการ ทฤษฎีการจูงใจที่เน้นเรื่องการตอบสนอง ความต้องการดังกล่าวแล้ว ทำให้ทราบว่ามนุษย์ต้องการอะไรและตอบสนองความต้องการเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งทฤษฎีที่เน้นการตอบสนองความต้องการเป็นทฤษฎีที่สร้างแรงจูงใจในระยะสั้น ขาดความคงทนและจะต้องมีการเพิ่มสิ่งจูงใจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงมีการศึกษากระบวนการเกิดแรงจูงใจในบุคคลว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย เป็นต้น

### **ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom**

Vroom (1970, p. 17) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานซึ่งได้รับความนิยมนอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดย Vroom มีความเห็นว่า การที่จะจูงใจให้พนักงานทำงานเพิ่มขึ้นนั้น จะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิด

และการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มขึ้นจากระดับปกติ เขาจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้น เมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่างในกรณีของการทำงาน พนักงานจะเพิ่มความพยายามมากขึ้น เมื่อเขาคิดว่าการทำงานนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้น ทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น

Vroom (1970, p. 17) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัล คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$  หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลระดับที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

สูตรทฤษฎีการจูงใจของ Vroom  $M = VIA$

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพวกเขา ให้การสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านั้น โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายาม ซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน เพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

สรุปได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลาย ซึ่งแรงจูงใจของมนุษย์จะเกิดขึ้นได้ถ้าบุคคลคาดหวังว่า เมื่อปฏิบัติงานเป็นผลสำเร็จก็จะได้รับสิ่งที่ต้องการได้จากงานนั้น โดยเขาจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับประโยชน์สูงสุด บุคคล

จะทำงานหนักขึ้น ถ้าเขาคาดหวังว่าความพยายามของเขาจะนำไปสู่รางวัลที่เขาต้องการ ซึ่งการจูงใจในการทำงานเป็นกระบวนการที่เกิดต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

### ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg's two-factors theory

Herzberg (1959, pp. 210-213) เป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยเวสเทิร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ทฤษฎีของเฮอริชเบิร์กนี้ เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจ-ปัจจัยค่าจูน (The motivation hygiene theory) หรือทฤษฎีคู่ (Dual-factor theory) หรือ เป็นทฤษฎีสองปัจจัย (The two-factor theory) เป็นทฤษฎีที่คล้ายกับมาสโลว์ ตรงที่เป็นการค้นหาปัจจัยที่นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์กรประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 5 ปัจจัย ปัจจัยค่าจูน 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานหรือมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติทางบวกต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะงาน (Work itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความเจริญก้าวหน้า (Advancement)

2. ปัจจัยค่าจูน (Hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่ไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ไม่เกิดความคับข้องใจ ลดความไม่พอใจในงาน และสามารถทำงานได้อย่างปกติ ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี และมีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 นโยบายและการบริหารงาน (Policy & administration)
- 2.2 การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)
- 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)
- 2.4 เงินเดือนและสิ่งตอบแทน (Salary)
- 2.5 สภาพการทำงาน (Working conditions)

ทั้งสองปัจจัยผู้วิจัยได้ทำมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสตยาศิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### ความสำเร็จของงาน (Achievement)

Herzberg (1959, pp. 113-115) นิยามว่า ความสำเร็จในงานของบุคคล หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และตนเอง โดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหา และป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงาน เกิดความพึงพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

Strauss and Seyles (1960, p. 11) กล่าวถึงความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติแม้จะเป็นงานที่ได้รับเงินเดือนสูงสุดอาจไม่พอใจในงาน เมื่อเขาารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จหรือเป็นคนที่ไม่สำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดหมายที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของตน คือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ เพราะทำให้เขารู้สึกว่าได้ทำอะไรสำเร็จ และงานของเขาสำคัญ มีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภาคภูมิใจเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือตนเองได้

นิลวรรณ โยชนะนัง (2555) สรุปว่า ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี

นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ (2556) สรุปว่า ผลสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

เสาวลักษณ์ ประสานศรี (2557) สรุปว่า ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลื้มใจในผลสำเร็จของงานนั้น

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือความภูมิใจในงานที่ตนเองทำแล้วประสบความสำเร็จ เมื่อได้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ทำให้อยากทำงานที่ตนเองมีความสามารถมากขึ้นเรื่อย ๆ

### การยอมรับนับถือ (Recognition)

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือ ยอมรับในความสามารถ เมื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

สนทยา บุตรวาระ (2556) สรุปว่า การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในหน่วยงาน รวมทั้ง

การยกย่องชมเชย และการแสดงความยินดีภายในองค์กร รวมทั้งการได้รับรางวัลตอบแทนความชอบในการปฏิบัติงาน

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557) สรุปว่า การได้รับการยกย่อง (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะเป็นการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

#### **ลักษณะของงาน (Work itself)**

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานว่า หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

Gilmer (1966, pp. 279-283) ให้ความเห็นว่า การได้ปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับความรู้ ความสามารถและตรงความต้องการ จะทำให้เกิดขวัญและความพึงพอใจในงาน

จิตรลดา สุภาพงษ์ (2556) สรุปว่า ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง ความชัดเจนของโครงสร้างและกระบวนการทำงานที่บุคลากรได้รับมอบหมาย หากโครงสร้างงานชัดเจน กระบวนการปฏิบัติงานมีรูปแบบมาตรฐานที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557) สรุปว่า ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างความท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความท้าทายหรือน่าพอใจ โดยงานนั้นต้องอาศัยความสามารถหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

#### **ความรับผิดชอบ (Responsibility)**

Herzberg (1959, pp. 113-115) นิยามว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้ออกาสกับผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

นิลวรรณ โยชนะนัง (2555) สรุปว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่

จิตรลดา สุภาพงษ์ (2556) สรุปว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสแก่ผู้ทำงานได้รับผิดชอบต่อการทำงานของตนอย่างเต็มที่ ไม่จำเป็นต้องตรวจหรือควบคุมมากเกินไป

จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558) สรุปว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของบุคลากร การรับมอบหมายงานมาปฏิบัตินั้น บุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินงานเต็มที่ ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่นหรือผู้บริหารแสดงถึงความไว้วางใจบุคลากร การที่ผู้บริหารดำเนินดังกล่าวทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำจนสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

#### **ความเจริญก้าวหน้า (Advancement)**

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนขึ้นเงินเดือน หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้ง โอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ

Benton (1968, p. 257) ได้ให้ความหมายของความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ หมายถึง ความก้าวหน้าของคนทำงาน มีรายได้สูง มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้น ฐานะและเกียรติภูมิสูงขึ้น การย้ายไปในตำแหน่งใหม่ที่ช่วยโหม่งทำงานและสภาพการทำงานดีขึ้น แต่เงินไม่เพิ่มความรับผิดชอบไม่เพิ่ม ทักษะที่ใช้ในการทำงานไม่สูงขึ้น

นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ (2556) สรุปว่า ความเจริญก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสดำเนินงานหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

เสาวลักษณ์ ประสานศรี (2557) สรุปว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสดำเนินงานหาความรู้เพิ่มเติม

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความเจริญก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้มีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือน



สูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น อีกทั้งค่าตอบแทนก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจของบุคลากร ทำให้บุคลากรไม่เกิดความคับข้องใจ ลดความไม่พอใจในงาน และสามารถทำงานตามปกติ ปัจจัยเหล่านี้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจให้คนทำงานมากขึ้น แต่มีส่วนช่วยให้คนทำงานสุขสบายขึ้น ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี ทำให้ขวัญในการทำงานไม่ดี และมีส่วนทำให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

#### **นโยบายและการบริหารงาน (Policy & administration)**

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหารว่ามีสาระครอบคลุมถึงความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้ำกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผลต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

ศิริรัตน์ ประชุมวัต (2552) สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง สิ่งที่ผู้บริหารหรือหน่วยงานได้ตั้งเป้าหมายไว้ว่า ต้องการให้องค์กรของตนเกิดการพัฒนาไปในทิศทางใด พร้อมให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรทำงานตามนโยบายที่วางไว้ จะใช้ได้ผลต้องควบคู่ไปกับผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร

อมร ชูรัศม์ (2554) สรุปไว้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานที่ดี และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาสภาพการทำงานให้เป็นปกติ ตามนโยบายขององค์กร การบริหารงาน การจัดระบบงานผู้บริหารควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานที่ดีและการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาสภาพการทำงานให้เป็นปกติ ตามนโยบายขององค์กร การบริหารงาน การจัดระบบงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน

#### **การปกครองบังคับบัญชา (Supervision)**

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า การปกครองบังคับบัญชาว่า หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการให้คำแนะนำทางวิชาการหรือทางเทคนิคในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาตามหน้าที่ความรับผิดชอบ ได้มากน้อยเพียงใด ซึ่งไม่เกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

จิตจรดา สุภาพงษ์ (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบังคับบัญชา หมายถึง ผู้บังคับบัญชาขาดความรู้ความสามารถในการปกครอง มีอคติ ไม่ยุติธรรม รวมทั้งไม่สามารถเป็นผู้นำทางวิชาการและเทคโนโลยีได้

จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558) กล่าวว่า วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานผู้ใต้บังคับบัญชา

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงาน การควบคุมดูแล กำกับติดตาม รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม และสามารถให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาต่างๆได้

#### **ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)**

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ในการติดต่อ ไม่ว่าจะป็นกริยาวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองบังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชา หรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

Chruden and Sherman (1968) ได้กล่าวว่า สิ่งจูงใจทางบวก คือ การยอมรับนับถือระหว่างผู้ร่วมงาน และทำให้เกิดความพึงพอใจ

Locke (1984) ให้ความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง เพื่อนร่วมงานเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าบุคคลใดมีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูง มีความเป็นมิตรพอที่จะช่วยเหลือผู้อื่น บุคคลนั้นอาจมีความพึงพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

สมภพ แซ่โก (2551) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน หมายถึง การปฏิบัติงานโดยใช้ความเป็นกันเอง เอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือ เสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการติดต่อระหว่างบุคคล มีความเสมอต้นเสมอปลาย รับฟังความคิดเห็นของกันและกัน

รสสุคนธ์ เหล็กเพชร (2555) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปตามปกติ มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนรักและเคารพซึ่งกันและกัน การทำงานก็จะเป็นไปอย่างปกติ

### เงินเดือนและสิ่งตอบแทน (Salary)

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้ศึกษาพบว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยค้ำจุนอย่างหนึ่ง ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

Cooper (1958, pp. 31-33) ได้ชี้ให้เห็นว่า การได้รับเงินเดือนที่ยุติธรรม และสวัสดิการอื่น ๆ ที่เหมาะสม จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

พัชรียา บุญรุ่ง (2555) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเงินเดือนในอัตราที่เหมาะสมในการดำรงชีพ

เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น (2555) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ปกติ หากมีรายได้จากการทำงานนั้นยุติธรรมกับสภาพงาน และเพียงพอที่จะใช้จ่ายในครอบครัว รวมทั้งสวัสดิการต่าง ๆ เช่น ที่พัก รักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสังคม ฯลฯ เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือการจัดให้บุคลากรมีรายได้และสวัสดิการที่เหมาะสม เป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร ในการบริหารงานผู้บริหารต้องดูแลบุคลากรที่มีรายได้น้อย ผู้บริหารอาจช่วยเหลือ โดยการจัดหาทรัพยากรทดแทนอื่น ๆ ที่จะทำให้อัตราใช้จ่ายลงได้ หรือจัดตั้งกองทุนสวัสดิการเงินกู้ในระดับองค์กร เป็นการส่งเสริมการออมและเป็นแหล่งเงินกู้ดอกเบี้ยถูกไปพร้อมกัน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า เงินเดือนและสิ่งตอบแทน (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือน ตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

### สภาพการทำงาน (Working condition)

Herzberg (1959, pp. 113-115) กล่าวว่า สภาพการทำงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับหน้าที่ การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ท่าเลที่ตั้งสถานที่ทำงาน การคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติ ถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

Barnard (1968, p. 56) กล่าวว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพภายนอกที่พึงปรารถนา ได้แก่ สภาพที่ทำงาน เครื่องมือ สิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงาน

รสริน กิติเกียรติศักดิ์ (2554, หน้า 72) สรุปได้ว่า สภาพการทำงาน หมายถึง องค์ประกอบภายนอกต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของบุคคลในองค์กร เช่น ห้องทำงาน โต๊ะทำงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น สภาพขององค์ประกอบเหล่านี้ต้องเอื้อต่อการปฏิบัติงาน ช่วยให้มี

ความสะดวกสบายในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีจะเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

อุมพร คงเกต (2557) สรุปว่า สภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติ หากสภาพแวดล้อมเหมาะสมในการทำงาน มีสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้ วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหมาะสม เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น เป็นต้น การจัดบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับ 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความตั้งใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความพอใจในการทำงาน จากปัจจัยทั้งสองด้าน ปัจจัยจูงใจเป็นสิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องการ ปรารถนาอย่างยิ่ง เพราะเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ถ้าได้รับการตอบสนองจะช่วยจูงใจให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และปัจจัยค้ำจุน ไม่สามารถเป็นแรงจูงใจได้ แต่เป็นปัจจัยที่เป็นตัวป้องกันไม่ให้คนเกิดความไม่พอใจในงานเท่านั้น เมื่อพิจารณาแล้วทฤษฎีดังกล่าว มีความเหมาะสมกับการนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทฤษฎีการจูงใจของ Herzberg ว่าส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู**

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา มีผู้ศึกษาและเสนอแนวคิดดังกล่าวไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

กันยา เทพกัน (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร มีภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์และแบบมุ่งงานอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา 2) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบแรงจูงใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและทุกด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละโวทัย เขต 1

โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากน้อยไปหามาก ได้แก่ ด้านการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ด้านการสร้างบารมี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

สุรชิน วิเศษลา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 331 คนตัวแปรอิสระ ตำแหน่ง ประสบการณ์การทำงาน ขนาดโรงเรียน ตัวแปรตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่บุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงกว่าข้าราชการครู

อุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีความแตกต่างกันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ

เบญจพร โคตรภูเวียง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 จากกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ข้าราชการครู จำนวน 314 คนตัวแปรอิสระที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตามที่ศึกษา คือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ข้าราชการครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก ทั้งโดยรวมและรายด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีทิศทางการความสัมพันธ์เป็นบวก

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอน ในสถานศึกษา จำนวน 353 คน ตัวแปรอิสระ เพศ อายุระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายกลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ต่างกับขนาดเล็ก กลาง และใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อภิขยา มีเพียร (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามากเป็นอันดับแรก รองลงมา คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูส่วนใหญ่ อยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การทำงาน โดยมีด้านเงินเดือนด้านเดียวที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูอยู่ในระดับกลาง เมื่อหาความสัมพันธ์กลุ่มตัวแปรด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลุ่มตัวแปรด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความรับผิดชอบในหน้าที่การงานมากที่สุด ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูด้านเงินเดือนมากที่สุด ด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านสภาพการทำงานมากที่สุด และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู ด้านความสัมพันธ์ของผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมากที่สุด

สุชามนตร์ เข้มเจริญกิจ (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 โดยมีกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอน จำนวน 269 คน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 189 คน รวมทั้งสิ้น 458 ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่ ตัวแปรอิสระ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตัวแปรตาม คือ การมีส่วนร่วมของชุมชน ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ระดับการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01 โดยส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นความสัมพันธ์ทางบวก ยกเว้น ด้านการเป็นแบบอย่างกับการมีส่วนร่วมของชุมชน มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2 ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างและการสื่อสาร วิสัยทัศน์ ด้านการเป็นแบบอย่างและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

สุจิตราภรณ์ ลำภาอินทร์ (2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 490 คน ตัวแปรที่ศึกษา คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรตาม คือ การเป็นองค์กรเกี่ยวกับการเรียนรู้ ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



กฤติยา พิภูลทอง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียน กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามขนาดของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่ามีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .1 ทั้งโดยรวมและรายด้าน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985) ได้ทำการศึกษานำร่อง ในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบก ในสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมี การกระตือรือร้น การใช้ปัญญา การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไข และการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ตามลำดับ และพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น

Kuhnert and Lewis (1987) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับที่มีค่าสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำในลักษณะของผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีลักษณะการทำงานด้วยแรงจูงใจเพื่อผลประโยชน์ทั้งสองฝ่าย ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะอยู่ในระดับพัฒนาการสูงขึ้นไปจะไม่สนใจต่อความต้องการของตนเองแต่จะเริ่มเห็นคุณค่าของหมู่คณะ และของหน่วยงาน ซึ่งเป็นคุณค่าหรือคุณธรรมที่สูงกว่าผู้นำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงจะสละผลประโยชน์ของตนเองก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตามกระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของความมีอุดมคติ ศักดิ์ศรี เพื่อที่จะไม่ทำงาน

ตามหน้าที่เพียงเพื่อเงินเดือน หรือผลตอบแทนใดไปวัน ๆ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนทัศนคติและความเชื่อของผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับและทำงานจนบรรลุเป้าหมายที่ยาก

Murray (1982) ศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของวิทยาลัยขนาดเล็ก ซึ่งใช้แนวคิดของคามาเรอน ในการประเมินประสิทธิผลวิทยาลัยใน 9 ด้าน คือ ความพึงพอใจในการศึกษาของนักเรียน การพัฒนาทางด้านวิชาการ พัฒนาทางวิชาชีพ สุขภาพขององค์กร การพัฒนาส่วนบุคคล ความพึงพอใจในการว่าจ้างอาจารย์ ความเปิดของระบบการได้มาซึ่งทรัพยากร ผลการวิจัยไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของวิทยาลัยโดยรวม แต่พบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรย่อยในด้านประสิทธิผลของวิทยาลัย คือ ด้านการพัฒนาทางวิชาการของนักศึกษา กับภาวะผู้นำทั้งสองแบบ

King (1990) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนผู้บริหารการศึกษา จำนวน 208 คน ระดับอนุบาล มัธยมศึกษา และระดับมหาวิทยาลัย ใช้เครื่องมือ MLQ ของแบส ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพบในผู้บริหารในมหาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

Hoggatt (1990) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบ 3 ประการ ที่เป็นลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ สร้างวิสัยทัศน์ ได้รับความผูกพันและการปรับปรุงด้วยตัวเองเชิงสถาบัน พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ผู้บริหารแต่ละคนจะได้รับการรูปแบบของความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ และผู้บริหารจะปรับปรุงองค์การหรือรักษาองค์การไว้

Leithwood, Menzies, and Jantzi (1994) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในออนตาริโอ ประเทศแคนาดา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสัมพันธ์กับความผูกพันต่อการเปลี่ยนแปลงของครู

Feltion (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา และ โรงเรียนมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานมากกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์หรือสามารถทำนายตัวแปรต่าง ๆ เช่น แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้ ประสิทธิภาพของ

สถานศึกษา ความผูกพันขององค์กร และจากผลการศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 น่าจะแตกต่างกัน ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 น่าจะมีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อเป็นแนวทางสร้างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการทำงานของผู้บริหารและครูในโรงเรียนให้ดียิ่งขึ้น การวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนสฤติเดช เป็นหน่วยวิเคราะห์และมีครูผู้สอนเป็นผู้ให้ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ในปีการศึกษา 2558 จำนวน 233 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2558 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 145 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) โดยใช้จำนวนครูตามชั้นเรียนเป็นเกณฑ์ ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามจำนวนครูตามชั้นเรียน

จำนวนครูตามชั้นเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ประถมศึกษาปีที่ 1	35	22
ประถมศึกษาปีที่ 2	36	22
ประถมศึกษาปีที่ 3	38	24
ประถมศึกษาปีที่ 4	40	25
ประถมศึกษาปีที่ 5	41	26
ประถมศึกษาปีที่ 6	42	26
รวม	233	145

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 1 ฉบับ โดยแบ่งเนื้อหา ออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1990) เพื่อสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert (1961) โดยกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช โดยใช้กรอบแนวคิดของ Herzberg (1959, pp. 113-115) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน การยอมรับนับถือ และความเจริญก้าวหน้า 2) ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสิ่งตอบแทน และสภาพการทำงาน เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert (1961) โดยกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

### การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากตำราการบริหารทั่วไป ประกอบกับผลงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้สร้างเครื่องมือในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. วิเคราะห์ข้อมูลที่ต้องการวิจัยโดยวิเคราะห์จากจุดประสงค์ กรอบความคิด การวิจัย เพื่อเป็นแนวทางการสร้างแบบสอบถาม

3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดที่ศึกษา ทั้งด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

4. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนอต่อประธานที่ปรึกษางานนิพนธ์ เพื่อพิจารณา ตรวจสอบแก้ไขเนื้อหา ความถูกต้อง ภาษา และความเหมาะสมของแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปขอคำแนะนำจากผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณา ตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่มีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา ด้านภาษาและด้านการประเมิน จำนวน 3 คน เพื่อหาความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง ข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) และพิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจน ความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

5.1 ดร.สมุทพร ชำนาญ

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5.2 ดร.สมชาย อรุณชัยญา

อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

5.3 ดร.สุกิจ โพธิ์ศิริกุล

อาจารย์พิเศษภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (สุวิมล ติรกานันท์, 2549, หน้า 139)

ให้คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อความถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

ให้คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อความถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

หรือไม่

ให้คะแนนเท่ากับ - เมื่อแน่ใจว่าคำถามถามนั้นไม่มีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

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

IOC แทน คำนวณความสอดคล้องของข้อความที่สร้างขึ้น

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

$N$  แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

พิจารณาความเหมาะสมจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นตั้งแต่ .50 ขึ้นไป จึงถือว่าข้อความนั้น  
วัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์หรือตามเนื้อหานั้น แสดงว่า ข้อความนั้นใช้ได้เท่ากับ 1.00

6. นำแบบสอบถามที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาปรับปรุงแก้ไข แล้วนำเสนอ  
ขอคำแนะนำต่อประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นขั้นตอน  
สุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้

7. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงและปรับปรุงแก้ไขตามที่ประธานที่ปรึกษา  
งานนิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิเสนอไว้ ไปทดลองใช้ (Try out) กับครูในโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาอำนาจ  
จำแนก (Discrimination power) รายข้อ

7.1 การหาค่าอำนาจจำแนก ได้ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์  
สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรวม  
รายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยเลือกข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ .20 ขึ้นไป  
(ไพรัตน์ วงษ์นาม, 2544, หน้า 314) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
เขต 1 ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .39-.65 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

โรงเรียนสตยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ ปัจจยจุงใจ ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .38-.63 และปัจจยค้ำจุน ได้ค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .36-.64

7.2 การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ผลปรากฏว่า แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสตยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .89 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจ การปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสตยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ ปัจจยจุงใจ ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .91 และปัจจยค้ำจุน ทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .87

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาต่อไป

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้ศึกษาได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย
2. ขอนหนังสือจากผู้อำนวยการ โรงเรียนสตยดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เพื่อนำส่งกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 145 ฉบับ
3. ผู้วิจัยแจกและเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยเก็บแบบสอบถามได้ทั้งสิ้น 145 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

### การวิเคราะห์ข้อมูล

การเก็บรวบรวมแบบสอบถาม ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative data) มาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป และเพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามแต่ละฉบับ
2. นำแบบสอบถามทั้งหมดทำการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตอน เพื่อนำคะแนนไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้



2.1 ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 วิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับของ Likert (1961) กำหนดค่าระดับคะแนนไว้ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดระดับความคิดเห็น โดยการใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งแปลความหมายของคะแนนได้ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.49 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 วิเคราะห์ข้อมูล ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating scale) 5 ระดับ ของ Likert (1961) กำหนดค่าระดับคะแนนไว้ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การแปลความหมายของคะแนนผู้วิจัยได้มีการกำหนดเกณฑ์สำหรับการวัดระดับความคิดเห็น โดยการใช้ค่าเฉลี่ยของคะแนนเป็นตัวชี้วัด ซึ่งแปลความหมายของคะแนนได้ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 121) ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด  
 คะแนนเฉลี่ย 3.51-4.49 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก  
 คะแนนเฉลี่ย 2.51-3.49 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง  
 คะแนนเฉลี่ย 1.51-2.49 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย  
 คะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการแปลความหมายของคะแนนความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) และใช้เกณฑ์การแปลผลของพวงรัตน์ ทวีรัตน์ (2550, หน้า 144) ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับ

ค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับ

ปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับ

ค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

2. วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ )

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson product moment correlation coefficient)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤณีเกษร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
$SD$	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$r$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
$p$	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
$X$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
$X_1$	แทน	ด้านการสร้างบารมี
$X_2$	แทน	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	แทน	ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา
$X_4$	แทน	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$Y$	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยจูงใจ)
$Y_1$	แทน	ด้านความสำเร็จของงาน
$Y_2$	แทน	ด้านการยอมรับนับถือ
$Y_3$	แทน	ด้านลักษณะงาน
$Y_4$	แทน	ด้านความรับผิดชอบ
$Y_5$	แทน	ด้านความเจริญก้าวหน้า

Z	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยค่าจูน)
Z <sub>1</sub>	แทน	ด้านนโยบายและการบริหารงาน
Z <sub>2</sub>	แทน	ด้านการปกครองบังคับบัญชา
Z <sub>3</sub>	แทน	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
Z <sub>4</sub>	แทน	ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน
Z <sub>5</sub>	แทน	ด้านสภาพการทำงาน
**	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### ลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังปรากฏในตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านการสร้างบารมี	3.62	0.69	มาก	2
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	3.60	0.70	มาก	4
3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	3.64	0.66	มาก	1
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	3.61	0.71	มาก	3
รวม	3.62	0.66	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
สฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้าน  
มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้  
ปัญญา ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ  
ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างบารมี

ด้านการสร้างบารมี	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น สามารถ เป็นตัวแทนให้กับคณะครูในโรงเรียน	3.65	0.80	มาก	3
2. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมี ความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน	3.57	0.81	มาก	5
3. ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเท ต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	3.67	0.79	มาก	1

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านการสร้างบารมี	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
4. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพ นับถือของผู้ร่วมงาน	3.55	0.81	มาก	6
5. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับ ผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้	3.62	0.85	มาก	4
6. ผู้บริหารใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จากผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา	3.66	0.78	มาก	2
รวม	3.62	0.69	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
สตฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 1 ด้านการสร้างบารมี  
โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก  
ได้แก่ ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ผู้บริหาร  
ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา  
สถานศึกษา ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น สามารถเป็นตัวแทนให้กับคณะครู  
ในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่าง  
ที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้เกิดความสำเร็จ	3.58	0.78	มาก	3
2. ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	3.55	0.81	มาก	5
3. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	3.57	0.80	มาก	4
4. ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	3.53	0.79	มาก	6
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.68	0.81	มาก	1
6. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ	3.65	0.85	มาก	2
รวม	3.60	0.70	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดระบบความคิด ในการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา	3.68	0.81	มาก	1
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	3.59	0.86	มาก	5
3. ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยุทธวิธี การทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น	3.67	0.82	มาก	2
4. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.62	0.81	มาก	4
5. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิด ความสำเร็จ	3.64	0.83	มาก	3
รวม	3.64	0.66	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
 สฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้  
 ปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย  
 สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดระบบความคิดในการเรียนรู้วิธีการ  
 แก้ปัญหา ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ  
 ให้ดีขึ้น ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการ  
 ใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร  
 ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้  
 เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน



ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
 ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับ ความสนใจหรือไ้ว่างใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร	3.66	0.86	มาก	1
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถและ ความปรารถนา	3.62	0.76	มาก	3
3. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน อย่างตั้งใจด้วยความเต็มใจ	3.64	0.81	มาก	2
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลด้วยความจริงใจ	3.57	0.77	มาก	5
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล	3.58	0.78	มาก	4
รวม	3.61	0.71	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
 สฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษจันทบุรี เขต 1 ด้านการคำนึงถึง  
 ความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจาก  
 มากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับ  
 ความสนใจหรือไ้ว่างใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของ  
 ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง  
 บุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถและความปรารถนา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
 น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล  
 ด้วยความจริงใจ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสตฤทธิเดช  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังปรากฏในตารางที่ 7-18

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยจูงใจ  
โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยจูงใจ	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านความสำเร็จของงาน	3.57	0.73	มาก	4
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.61	0.70	มาก	1
3. ด้านลักษณะงาน	3.55	0.71	มาก	5
4. ด้านความรับผิดชอบ	3.59	0.69	มาก	2
5. ด้านความเจริญก้าวหน้า	3.57	0.68	มาก	3
รวม	3.58	0.68	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสตฤทธิเดช สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (ปัจจัยจูงใจ) โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ย  
อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ  
ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะงาน  
ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านความสำเร็จของงาน

ด้านความสำเร็จของงาน	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเทและสามารถทำได้สำเร็จ	3.55	0.80	มาก	4
2. ครูใช้การตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศเพื่อกระตุ้นการทำงาน	3.54	0.79	มาก	5
3. ครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จ ลุ่ล่ว่ง	3.53	0.81	มาก	6
4. ครูคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานของครู	3.60	0.79	มาก	2
5. ครูได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมงาน	3.62	0.80	มาก	1
6. ครูรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน	3.57	0.78	มาก	3
รวม	3.57	0.73	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ครูคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานของครู ครูรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จลุ่ล่ว่ง

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านการยอมรับนับถือ

ด้านการยอมรับนับถือ	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	3.62	0.71	มาก	3
2. การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ครูเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ	3.59	0.80	มาก	6
3. ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.64	0.77	มาก	1
4. ครูพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวครู	3.63	0.79	มาก	2
5. การยอมรับผลสำเร็จจากการทำงานจะช่วยให้ครูได้รับการยอมรับส่งเสริม สนับสนุนจากคนอื่น	3.60	0.77	มาก	5
6. ครูรู้สึกท้อแท้หรือมีเกียรติ นานาภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับของสังคม	3.61	0.80	มาก	4
รวม	3.61	0.70	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ครูพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวครู ครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ครูเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านลักษณะงาน

ด้านลักษณะงาน	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ครูได้มีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย	3.55	0.76	มาก	4
2. งานที่ครูปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.56	0.78	มาก	3
3. งานที่ครูปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู	3.57	0.83	มาก	2
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพครูได้อย่างเต็มที่	3.52	0.82	มาก	5
5. บุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน	3.59	0.77	มาก	1
6. งานที่ครูปฏิบัติมีขั้นตอน วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจน	3.51	0.80	มาก	6
รวม	3.55	0.70	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านลักษณะงาน โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน งานที่ครูปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู งานที่ครูปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ครูปฏิบัติมีขั้นตอน วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจน

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านความรับผิดชอบ

ด้านความรับผิดชอบ	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ครูมีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ เสียสละต่อหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	3.59	0.81	มาก	4
2. ครูใช้เวลา พุ่มเทร่างกาย แรงใจในการทำงานอย่างไม่เห็น แก่ความเหนื่อยยาก	3.57	0.82	มาก	5
3. ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ	3.51	0.80	มาก	6
4. ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมาย แม้ว่าจะพบปัญหา	3.64	0.78	มาก	1
5. เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานครูพยายามแก้ปัญหา โดยไม่ละทิ้งงาน	3.60	0.78	มาก	3
6. ครูสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลา ที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับ ติดตาม	3.62	0.76	มาก	2
รวม	3.59	0.69	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและ  
รายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยสามอันดับแรก ได้แก่  
ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แม้ว่าจะพบปัญหา ครูสามารถ  
ทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้ โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับ ติดตาม  
เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานครูพยายามแก้ปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ย  
น้อยที่สุด คือ ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านความเจริญก้าวหน้า

ด้านความเจริญก้าวหน้า	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ครูได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า	3.57	0.77	มาก	3
2. งานที่ครูปฏิบัติส่งเสริมให้ครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.60	0.75	มาก	1
3. ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายงาน	3.58	0.78	มาก	2
4. โรงเรียนมีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ	3.53	0.80	มาก	4
รวม	3.57	0.68	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ งานที่ครูปฏิบัติส่งเสริมให้ครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายงาน ครูได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ปัจจัยค่าจูน โดยรวมและรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ปัจจัยค่าจูน	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ด้านนโยบายและการบริหารงาน	3.56	0.73	มาก	5
2. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.59	0.72	มาก	4
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.61	0.62	มาก	2
4. ด้านเงินเดือน และสิ่งตอบแทน	3.62	0.67	มาก	1
5. ด้านสภาพการทำงาน	3.61	0.68	มาก	3
รวม	3.60	0.68	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 (ปัจจัยค่าจูน) โดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสิ่งแวดลอม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1  
ด้านนโยบายและการบริหารงาน

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	<i>n</i> = 145		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	<i>SD</i>		
1. ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน	3.54	0.79	มาก	5
2. ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานได้ตรงกับนโยบายของโรงเรียน	3.59	0.76	มาก	2
3. ครูเห็นด้วยกับการกำหนดแผนงาน โครงการตามระยะเวลาที่กำหนด	3.55	0.80	มาก	4



ตารางที่ 14 (ต่อ)

ด้านนโยบายและการบริหารงาน	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
4. คิดว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.59	0.77	มาก	3
5. การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.51	0.80	มาก	6
6. คิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการทำงานที่ดี	3.60	0.79	มาก	1
รวม	3.56	0.72	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ คิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการทำงานที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานได้ตรงกับนโยบายของโรงเรียน คิดว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีผลต่อการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการปกครองบังคับบัญชา

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ครูมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.61	0.80	มาก	3
2. ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจากผลงานของครู	3.53	0.78	มาก	6
3. การจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม จะช่วยกระตุ้นการทำงานของครู	3.60	0.79	มาก	4

ตารางที่ 15 (ต่อ)

ด้านการปกครองบังคับบัญชา	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
4. การสอนงานขณะที่ครูกำลังปฏิบัติหน้าที่ จะช่วยให้ครูทำงานได้รวดเร็วขึ้น	3.55	0.80	มาก	5
5. ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้	3.65	0.81	มาก	1
6. ครูให้ความสนใจกับผลการนิเทศติดตามมาปรับปรุงงานอยู่เสมอ	3.62	0.79	มาก	2
รวม	3.59	0.72	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรกได้แก่ ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้ ครูให้ความสนใจกับผลการนิเทศติดตามมาปรับปรุงงานอยู่เสมอ ครูมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าน้อยที่สุด คือ ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องมาจากผลงานของครู

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	3.58	0.78	มาก	3
2. เมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไขปัญหให้กับครู	3.55	0.80	มาก	5

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
3. ครูจะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงาน	3.57	0.79	มาก	4
4. ครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี	3.53	0.79	มาก	6
5. ครูมีความรู้สึกที่ครูเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน	3.65	0.85	มาก	2
6. สัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่ดี	3.75	0.79	มาก	1
รวม	3.61	0.69	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรกได้แก่ สัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่ดี ครูมีความรู้สึกที่ครูเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ตามลำดับส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน

ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. ครูได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.59	0.86	มาก	4
2. เงินหรือสิ่งของที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนในการทำงานเป็นส่วนช่วยกระตุ้นในการทำงาน	3.67	0.82	มาก	2
3. ครูได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นไปตามสิทธิที่จะได้รับ	3.62	0.81	มาก	3

ตารางที่ 17 (ต่อ)

ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
4. ครูต้องการได้รับค่าชื่นชม ยกย่อง ชมเชย หรือเกียรติบัตร เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน	3.68	0.82	มาก	1
5. การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเป็นธรรม จะทำให้ครูปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท	3.58	0.78	มาก	5
6. การทำงานที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นความปรารถนา ของครู	3.55	0.80	มาก	6
รวม	3.62	0.67	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤษดิเดช สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน โดยรวม และรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูต้องการได้รับค่าชื่นชม ยกย่อง ชมเชย หรือเกียรติบัตรเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน เงินหรือสิ่งของที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนในการทำงาน เป็นส่วนช่วยกระตุ้นในการทำงาน ครูได้รับ ค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นไปตามสิทธิที่จะได้รับ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทำงานที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นความปรารถนาของครู

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านสภาพการทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
1. โรงเรียนของครูมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคารเรียน ที่ดี มีความเหมาะสม	3.64	0.79	มาก	1
2. โรงเรียนของครูมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อ การใช้งาน	3.60	0.78	มาก	3

ตารางที่ 18 (ต่อ)

ด้านสภาพการทำงาน	$n = 145$		ระดับ	อันดับ
	$\bar{X}$	$SD$		
3. การทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงานของครู	3.62	0.76	มาก	4
4. สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน	3.57	0.77	มาก	5
5. โรงเรียนของครูมีการจัดสัดส่วนจำนวนงานกับบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม	3.60	0.75	มาก	2
รวม	3.61	0.68	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของครูมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสม โรงเรียนของครูมีการจัดสัดส่วนจำนวนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม โรงเรียนของครูมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ดังปรากฏในตารางที่ 19-20

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤณดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีวิจัยจูงใจ

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยจูงใจ) (Y)											
	(n = 145)											
	Y <sub>1</sub>		Y <sub>2</sub>		Y <sub>3</sub>		Y <sub>4</sub>		Y <sub>5</sub>		Y	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X <sub>1</sub>	0.95**	0.00	0.81**	0.00	0.93**	0.00	0.92**	0.00	0.95**	0.00	0.92**	0.00
X <sub>2</sub>	0.96**	0.00	0.85**	0.00	0.94**	0.00	0.95**	0.00	0.96**	0.00	0.95**	0.00
X <sub>3</sub>	0.92**	0.00	0.87**	0.00	0.91**	0.00	0.91**	0.00	0.94**	0.00	0.93**	0.00
X <sub>4</sub>	0.89**	0.00	0.94**	0.00	0.89**	0.00	0.93**	0.00	0.93**	0.00	0.94**	0.00
รวม	0.97**	0.00	0.90**	0.00	0.94**	0.00	0.95**	0.00	0.96**	0.00	0.96**	0.00

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤณดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีวิจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X<sub>3</sub>) และด้านการสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) ตามลำดับ

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤณดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีวิจัยค้ำจูน

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยค้ำจูน) (Z)											
	(n = 145)											
	Z <sub>1</sub>		Z <sub>2</sub>		Z <sub>3</sub>		Z <sub>4</sub>		Z <sub>5</sub>		Z	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X <sub>1</sub>	0.92**	0.00	0.92**	0.00	0.94**	0.00	0.84**	0.00	0.93**	0.00	0.88**	0.00
X <sub>2</sub>	0.93**	0.00	0.96**	0.00	0.95**	0.00	0.92**	0.00	0.94**	0.00	0.92**	0.00
X <sub>3</sub>	0.89**	0.00	0.91**	0.00	0.93**	0.00	0.93**	0.00	0.92**	0.00	0.95**	0.00
X <sub>4</sub>	0.85**	0.00	0.92**	0.00	0.89**	0.00	0.96**	0.00	0.95**	0.00	0.93**	0.00
รวม	0.93**	0.00	0.94**	0.00	0.97**	0.00	0.95**	0.00	0.96**	0.00	0.95**	0.00

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤณดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปีวิจัยค้ำจูน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (X<sub>3</sub>) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) และด้านการสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 79 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .39-.65 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .89 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 57 ข้อ แบ่งเป็นปัจจัยจูงใจ จำนวน 28 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .38-.63 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .91 ปัจจัยค้ำจุน จำนวน 29 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .36-.64 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 กลุ่มตัวอย่างเป็นครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 จำนวน 145 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( $SD$ ) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ด้านการสร้างบารมี ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึก ในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ผู้บริหารใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ จากผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ ต่อผู้อื่น สามารถเป็นตัวแทนให้กับคณะครูในโรงเรียน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน



1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดระบบความคิดในการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้ว่างใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถและความปรารถนา ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลด้วยความจริงใจ

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านความเจริญก้าวหน้า ด้านความสำเร็จของงาน และด้านลักษณะงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณาทางด้าน พบว่า

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ครูคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานของครู ครูรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จลุล่วง

2.2 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ครูพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในตัวครู ครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ครูเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ

2.3 ด้านลักษณะงาน โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ บุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน งานที่ครูปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู งานที่ครูปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่ครูปฏิบัติมีขั้นตอน วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจน

2.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แม้ว่าจะพบปัญหา ครูสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับติดตาม เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานครูพยายามแก้ปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2.5 ด้านความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ งานที่ครูปฏิบัติส่งเสริมให้ครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายงาน ครูได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ โรงเรียนมีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสิ่งแวดลอม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหารงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

3.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูคิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการทำงานที่ดี ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานได้ตรงกับ

นโยบายของโรงเรียน ครูคิดว่ากรโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีผลต่อการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงาน

3.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้ ครูให้ความสนใจกับผลการนิเทศติดตามมาปรับปรุงงานอยู่เสมอ ครูมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องมาจากผลงานของครู

3.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ สัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนการทำงานที่ดี ครูมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี

3.4 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ ครูต้องการได้รับค่าขึ้นชม ยกย่อง ชมเชย หรือเกียรติบัตรเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน เงินหรือสิ่งของที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนในการทำงาน เป็นส่วนช่วยกระตุ้นในการทำงาน ครูได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นไปตามสิทธิที่จะได้รับ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การทำงานที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นความปรารถนาของครู

3.5 ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับแรก ได้แก่ โรงเรียนของครูมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสม โรงเรียนของครูมีการจัดสัดส่วนจำนวนงานกับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม โรงเรียนของครูมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสตัญคติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่

4.1 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน เรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ ) และด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) ตามลำดับ

4.2 ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านเรียงลำดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $X_3$ ) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) และด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำหรับการค้นพบจากการศึกษาตามจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานการวิจัย ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติในการบริหาร การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) โดยระบุว่าให้มีการประสานการพัฒนาบุคลากรและเครือข่ายของสถาบันเป็นศูนย์กลางผู้บริหาร สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารโรงเรียน เพื่อสนองนโยบายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ เจตคติ ด้านการบริหารงานแก่ผู้บริหารโรงเรียนทุกคนในสังกัด โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร ของเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของ รัฐบาลเรื่องการเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและท้องถิ่น ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จึงเป็นเหตุให้มีภาวะผู้นำที่สามารถยกระดับจิตใจและสร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานให้มี อุดมคติและมีค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการมากกว่า ที่เป็นอยู่ และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการ ความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและ ใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อส่วนรวมและให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมภาคภูมิใจ สอดคล้องกับ งานวิจัยของสุรชิน วิเศษลา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของพัชรี กุมภีโร (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้าน ผู้บริหาร โรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุกัญญา ศรีสวัสดิ์ (2554) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายศรีสุราษฎร์ธานี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายศรีสุราษฎร์ธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและสามารถแก้ปัญหา ความขัดแย้งและเป็นแบบอย่างที่ดี มีการบริหารงานได้อย่างประทับใจ มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน กล้าที่จะตัดสินใจ มีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูง และการที่ผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้เฉลียวฉลาด มีเหตุมีผลในการคิดแก้ปัญหา ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรชิน วิเศษลา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการสร้างแรงจูงใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อ วิสัยทัศน์ขององค์การ และพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม ให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมาย และผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็นผู้บุกเบิก มีวิสัยทัศน์คิดนอกกรอบทำงานเชิงรุก ใจกว้าง ยอมรับความสามารถของผู้อื่น มีอุดมการณ์ ยอมรับความเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงาน โดยให้คำแนะนำช่วยเหลือ เป็นผู้ฟังที่ดีให้แก่

อิสระแก่ผู้ร่วมงาน และส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการพัฒนางาน ภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นการคลอใจผู้ร่วมงานทั้งสิ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของกัมพล แซ่มสา (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านการคลอใจอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจาลูพันธ์ อาทิกานู (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านการคลอใจอยู่ในระดับมาก

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาโรงเรียน บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาโรงเรียน พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของอุดม สิงห์โตทอง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอรรถวิ เดชรัตนสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการสร้างปฏิสัมพันธ์ของผู้บริหารกับครูผู้สอน ซึ่งผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้บุคลากรในองค์กรทุกฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้อง มีความศรัทธาเลื่อมใสและเต็มที่จะมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนควรยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง และหาแนวทางมาพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูล

ข่าวสารถ่ายทอดต่าง ๆ มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำ การพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย สอดคล้องกับงานวิจัยของอารี กังสานุกุล (2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการตอบสนองขั้นสูงทางจิตใจของมนุษย์ ทำให้บุคคลมีความรู้สึกภาคภูมิใจในความสามารถของตนเอง หรือเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาหรือมีความก้าวหน้าในอาชีพ จะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น สอดคล้องกับชูชาติ โชติเสน (2551) ได้ทำการศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริวรรณ สังข์ตระกูล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดชนั้น ผู้บริหารได้มีการแบ่งงานตามลักษณะของงานและหน้าที่ความรับผิดชอบทั้ง 4 ด้าน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป ผู้บริหารจึงมอบหมายงานตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบให้ตรงกับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริวรรณ สังข์ตระกูล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 51 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัย ของชาลีสา ซิมโพธิ์คลัง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ชลบุรี เขต 1 ด้านความสำเร็จของงาน อยู่ในระดับมาก

2.2 ด้านการยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะงานจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีปัจจัยจูงใจ มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งความสำเร็จในชีวิตของบุคคลแต่ละคนจะมี ความหลากหลาย ผู้บริหารต้องรับทราบ สนับสนุนและสนองความต้องการ เมื่อสนองความต้องการ ได้ดีก็เท่ากับเป็นการสร้างปัจจัยจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร ไปพร้อมกัน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานดี และเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงควรส่งเสริม ให้บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนที่ทำให้โรงเรียน ประสบความสำเร็จได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริวรรณ สังข์ตระกูล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาล วัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 1 จำนวน 51 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลวัดกลางดอนเมือง ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชาลีสา ซิมโพธิ์คลัง (2556) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ ชลบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษชลบุรี เขต 1 ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ อยู่ในระดับมาก

2.3 ด้านลักษณะงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของครูโรงเรียนศฤงคารพิเศษ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ จันทบุรี เขต 1 ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บังคับบัญชาควรสร้างความปัจจัยจูงใจ ในการปฏิบัติ รักษาหัวใจในการทำงานให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของชูชาติ โชติเสน (2551) ได้ทำการศึกษปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่



การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 ด้านลักษณะของงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริวรรณ สังข์ตระกูล (2554) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลวัดกลางคอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูผู้สอนในโรงเรียนอนุบาลวัดกลางคอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 จำนวน 51 คน ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลวัดกลางคอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1 ด้านลักษณะของงาน อยู่ในระดับมาก

2.4 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างเต็มที่ ใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด จึงทำให้ข้าราชการครู เกิดความปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของพนิดา จิระสถิตถาวร (2550) ได้ศึกษาปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวิทยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของภักทิพภา ศรีสว่าง (2551) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิต ในการทำงานของข้าราชการครูในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

2.5 ด้านความเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีการเลื่อนตำแหน่งของบุคคลจนเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ทำให้ความมั่นคงและความก้าวหน้า ในตำแหน่งหน้าที่การงานเป็นการจูงใจคนให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของจตุพร ชมนบุญ (2552) ได้ศึกษาความต้องการและแนวทางในการเสริมสร้างความต้องการ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือโรงเรียนสุทธรัตน์ จังหวัดชลบุรี ในด้านความต้องการ ความก้าวหน้าเจริญเติบโต อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสถาพร ไกรถวิล (2553) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดสุพรรณบุรี อยู่ในระดับมาก คิดเห็นผู้วิจัยบุคลากรได้รับการสนับสนุน ในเรื่อง

การพัฒนาความรู้ความสามารถ และได้รับการสนับสนุนให้ไปสมัครสอบคัดเลือก สอบแข่งขัน ในหน่วยงานอื่นที่ตรงกับความรู้ความสามารถ จึงมีแรงจูงใจในระดับมาก

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ปัจจัยค่าจูน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้สร้างบรรยากาศในการทำงานให้ครูเกิดความพึงพอใจ โดยคำนึงถึง สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูด้วยกัน เงินเดือนที่เหมาะสม ความมั่นคงของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของประสงค์ ภาเรือง (2551) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี โดยรวมและรายด้านอยู่ใน ระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร เทียมสุวรรณเลิศ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงน้ำ อำเภอมือง จังหวัดมหาสารคาม ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงน้ำ อำเภอมือง จังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

3.1 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติผู้บริหารจะต้องปฏิบัติหน้าที่บริหารและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จทั้งปวงของงาน การบริหารงานบุคคลจึงเป็นสิ่งที่หนีไม่พ้นที่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนต้องเข้าไปเกี่ยวข้อง เพื่อให้ปัจจัยด้านทรัพยากรมนุษย์หรือคนมีประสิทธิภาพสูงไว้เสมอ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิศากร สุขะภาสี (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี พบว่า แรงจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนอนุบาลชลบุรี ด้านนโยบายและ การบริหารงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ โกมล บัวพรหม (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านนโยบายและการบริหารงาน โดยรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.2 ด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาบริหารอย่างมีส่วนร่วม ทุกฝ่ายสามารถแสดงความคิดเห็น

ในการบริหารงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารสถานศึกษาถึงแม้จะมีภาระงานมาก แต่ก็เสียสละเวลาในการให้คำปรึกษาแก่บุคลากร มีความเป็นกันเอง และช่วยเหลือผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ เช่น มีการให้คำแนะนำ มีการจัดตั้งกรรมการนิเทศกำกับติดตาม การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ อย่างเป็นระยะ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุนทร เทียมสุวรรณเลิศ (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบลเวียงน้ำ อำเภอมือง จังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นผู้วิจัยเนื่องจากการแบ่งกรอบโครงสร้างสายการบังคับบัญชาเป็นไปตามลำดับขั้นและชัดเจน คำสั่งมอบหมายงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเหมาะสม และชัดเจน บุคลากรจึงมีแรงจูงใจในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพามาศ สมัครการ (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการเปรียบเทียบ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการปกครองบังคับบัญชา อยู่ในระดับมาก

3.3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มุ่งความสำเร็จของงานและเห็นความสำคัญของการสร้างทีมงาน ให้การสนับสนุน แนะนำและชี้แนะให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือการแสดงความคิดเห็น การสร้างความรู้สึกร่วมในการทำงาน การสร้างความรู้สึกร่วมให้ทุกคนมีความสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นผู้วิจัยเนื่องจากสามารถติดต่อประสานงานกับเพื่อน ร่วมงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีโอกาสพบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานนอกเวลางานหรือในโอกาสพิเศษ บุคลากรจึงมีแรงจูงใจในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจรรยา นิลทรัพย์ (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการเปรียบเทียบ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อยู่ในระดับมาก

3.4 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็นปัจจัยแรกสำหรับผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดเงินเดือนจะต้องเพียงพอสำหรับการเลี้ยงชีพ และยกมาตรฐานการดำรงชีวิตให้สูงขึ้นจะต้องเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เหมาะสมกับคุณวุฒิและผลงาน รวมทั้งต้องมีความเสมอภาคกับบุคคลอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกัน

คำตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเงินเดือนในอัตราที่เหมาะสมในการดำรงชีพจึงควรมีความเหมาะสม สอดคล้องกับการศึกษาของของศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมากความคิดเห็นผู้วิจัย บุคลากรได้เงินเดือน/คำตอบแทน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและเงินเดือน/คำตอบแทนที่ได้รับเพียงพอกับการดำรงชีพในปัจจุบัน จึงมีแรงจูงใจในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของโกมล บัวพรหม (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3 ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

### 3.5 ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้

อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงาน งานจะสำเร็จได้ตามเป้าหมายก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจ มีบรรยากาศที่ดี มีสิ่งแวดล้อมที่ดี มีความรู้สึกมีส่วนร่วมสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้บุคคลแต่ละคนจะมีความหลากหลาย ผู้บริหารต้องรับทราบ สนับสนุน และสนองความต้องการ เมื่อสนองความต้องการได้ก็เท่ากับเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากรไปพร้อมกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ (2548) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมาก ความคิดเห็นผู้วิจัยเนื่องจากภายในหน่วยงานมีอากาศถ่ายเทสะดวก มีแสงสว่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน มีอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม บุคลากรจึงมีแรงจูงใจในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของผกาภาส สมัครการ (2554) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการเปรียบเทียบ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่มโรงเรียนเครือข่าย 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน อยู่ในระดับมาก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่

4.1 ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสุฤษดิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในด้านการบริหารเพื่อให้เป็นตามบริบทของแต่ละโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษายังสร้างจูงใจในการทำงาน โดยการให้กำลังใจในการทำงาน และเมื่องานเสร็จจุล่งตามวัตถุประสงค์ก็กล่าวคำชมเชยในที่ประชุมเพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้ความสัมพันธ์เป็นกันเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mak and Sockel (2001) ได้ศึกษาการจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์อย่างมากต่อการรักษาบุคลากรให้คงอยู่ในองค์กร เนื่องจากทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงานและในที่สุด ก็จะส่งผลให้เกิดประสิทธิผลกับองค์กรด้วย มีความแปรเปลี่ยนไปตามอายุ ประสบการณ์ ตำแหน่งการทำงาน ระดับงานที่สอน และสภาพที่อยู่อาศัย และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 มีความสัมพันธ์กันทางบวก

4.2 ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงาน และเป้าหมายส่วนตัวของพวกเขา ด้วยการนำทางสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการได้รับผลตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน และสิ่งตอบแทน และสภาพการทำงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติยา พิภูลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของแพรวพรรณ ประณมรัมย์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุรินทร์ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาในครั้งนี้มีข้อเสนอแนะใน 2 ประเด็น ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

1.1 ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน และมีความรู้ความสามารถ สร้างความมั่นใจ ให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

1.3 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน ให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลด้วยความจริงใจ มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล และควรปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถและความปรารถนา

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ปัจจัยจูงใจ

2.1 ด้านความสำเร็จของงาน ครูควรแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ ตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศเพื่อกระตุ้นการทำงาน และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเทและสามารถทำได้สำเร็จ

2.2 ด้านการยอมรับนับถือ ครูควรได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ครูเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ ยอมรับผลสำเร็จจากการทำงานจะช่วยให้ครูได้รับการยอมรับ ส่งเสริมสนับสนุนจากคนอื่น และยอมรับว่าอาชีพครูมีเกียรติ น่าภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับของสังคม

2.3 ด้านลักษณะงาน ครูควรมีขั้นตอน วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจนกับการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และมีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.4 ด้านความรับผิดชอบ ครูควรมีความรู้ลึกที่ติดต่อกับลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ สละเวลา พุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย และมีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ เสียสละต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ

2.5 ด้านความเจริญก้าวหน้า โรงเรียนควรมีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า

ปัจจัยจำเป็น

2.6 ด้านนโยบายและการบริหารงาน ครูควรกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของผู้บริหาร โรงเรียน และกำหนดการแผนงาน โครงการตามระยะเวลาที่กำหนด

2.7 ด้านการปกครองบังคับบัญชา ครูควรมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การสอนงานขณะปฏิบัติหน้าที่ จะช่วยให้ทำงานได้รวดเร็วขึ้น และควรจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม จะช่วยกระตุ้นการทำงาน

2.8 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครูควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เป็นอย่างดี เมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไขปัญหา และควรหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน

2.9 ด้านเงินเดือน และสิ่งตอบแทน ครูควรมีความปรารถนาในการทำงานที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น พุ่มเทปฏิบัติงานให้ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเป็นธรรม และได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.10 ด้านสภาพการทำงาน ครูควรทำสวัสดิการผลประโยชน์แก่ลูก และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน และช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงาน ด้วยการทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านลักษณะงาน และด้านนโยบาย และการบริหารงาน
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านเชิงคุณภาพ



## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กฤติยา พิภูทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กันยา เทพกัน. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตบางนา กรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัมพล แซ่มสา. (2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โกมล บัวพรหม. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสุราษฎร์ธานี เขต 3*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษสมุทรสงคราม*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- เจมวิกา ดันศิริ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- จตุพร ชมบุญ. (2552). *ความต้องการและแนวทางในการเสริมสร้างความต้องการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเครือโรงเรียนสุทธรรัตน์ จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จรรยา นิลทรัพย์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จริยา บุญมา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จากุพจน์ อาทิกานู. (2551). *ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในอำเภอตาพระยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตรลดา สุภาพงษ์. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของข้าราชการครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินตรัตน์ ช่างวิริยะวงศ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูล จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจษฎาพร ใจชุ่มชื่น. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประเสริฐสุข จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาลิสตา ชิมโพธิ์คลัง. (2556). *ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชูชาติ โชติเสน. (2551). *ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ดวงใจ เจริญทรัพย์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชร สุนทรายุทธ. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ชวีชัย บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชวัลรัตน์ ไบบัว. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นฤมล นามเอี่ยม. (2550). ภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน โสตศึกษา สังกัดสำนักงานบริหารการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ: สมาคมพัฒนาวิชาชีพทางการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย.
- นิกร บุญมาก. (2555). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพะเยา เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตยา เดิมเต็ม. (2557). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดจันทบุรี สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิลวรรณ โยชนะนัง. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนธัมมสิริสัทธิ์ อำเภอสัตหีบ จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิตากร สุขะกาสี. (2548). แรงจูงใจการปฏิบัติงานของข้าราชการครูใน โรงเรียนอนุบาลชลบุรี. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- นิศารัตน์ ฤทธิแสนตอ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการทำงานของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บงกชธร เพิกนิล. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสัตหีบ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุษบา รัตนมงคล. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกิ่งอำเภอ นิคมพัฒนา. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เบญจพร โคตรภูเวียง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ประสงค์ ภาเรือง. (2551). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ พนักงานครูเทศบาล จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริการการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ศกามาศ สมัครการ. (2554). แรงจูงใจในการทำงานของครูในกลุ่ม โรงเรียนเครือข่าย 40 (2) สังกัดสำนักงานเขตหนองจอก สังกัดกรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- พัชรี กุมภีโร. (2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 7. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชรียา บุญรุ่ง. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- พัชสิริ ชมพูกา. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- แพรวพรรณ ประณมรัมย์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการทำงานของครูในเครือข่ายสนม 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 2*. ม.ป.ท.
- ไพรัตน์ วงษ์นาม. (2544). *หลักการวิจัยทางการศึกษา*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนิดา จิระสถิตถาวร. (2550). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประภัสสรวินยา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัคทิพภา ศรีสว่าง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานกับคุณภาพชีวิตในการทำงานของข้าราชการครูในเขตอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตการศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ ถินถาวร. (2550). *ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไมตรี คงนุกูล. (2553). *การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนนานาชาติคิดเคดกรุงเทพ*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ขงยุทธ เกษสาคร. (2552). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม (พิมพ์ครั้งที่ 10)*. กรุงเทพฯ: วีเจ พรินติ้ง.
- รสริน กิติเกียรติศักดิ์. (2554). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเครือมารีวิทย จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รสสุคนธ์ เหล็กเพชร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โรงเรียนสฤติเดช. (2558). *แผนปฏิบัติการ โรงเรียนสฤติเดชประจำปีการศึกษา 2558*. จันทบุรี: โรงเรียนสฤติเดช.

- วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์. (2552). *ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงานองค์กร: กรณีศึกษาโรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโวทัย เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2550). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิรินประภา สิงห์ชัย. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริรัตน์ ประชุมวัด. (2552). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนขยายโอกาสในเขตอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภลักษณ์ ตรีสุวรรณ. (2548). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททาสงคราม*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สฎายุ ชีระวนิชตระกูล. (2554). *การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (Education personal management) ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูสภา พ.ศ. 2548 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. ชลบุรี: เก็ดกูดครีเอชั่น.
- สถาพร ไกรถวิล. (2553). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการและพนักงานสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดสุพรรณบุรี*. ม.ป.ท.
- สนทยา บุตรวาระ. (2556). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี เขต 18*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สมภพ แซ่โก. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑล  
จันทบุรี จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระวัง:  
พี. เอส.การพิมพ์.
- สัมมา รชนีชัย. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. (2558). *ข้อมูลทั่วไปเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. จันทบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี  
เขต 1.
- สิริวรรณ สังข์ตระกูล. (2554). *ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาล  
วัดกลางดอนเมืองชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 1*.  
งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์,  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุกัญญา ศรีสวัสดิ์. (2554). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
ในเครือข่ายอัครราษฎร์*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,  
คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุจิตราภรณ์ สำเภอินทร์. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- สุชามนต์ แยมเจริญกิจ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
การมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุนทร เทียมสุวรรณเลิศ. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรองค์การบริหาร  
ส่วนตำบลเวียงน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สุนทรี บุญเต็ม. (2556). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุรชิน วิเศษลา. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- สุรินทร์ดา สิงห์ภู. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มัธยมศึกษาจังหวัดตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- สุวิมล ติรกานันท์. (2549). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- เสาวลักษณ์ ประสานศรี. (2557). *แรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.*
- อภิขยา มีเพียร. (2552). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชัยภูมิ เขต 2. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- อมร ชูรักษ์. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- อรทัย เพียรชนะ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตชลบุรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 18. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.*



- อรรถวิ เจริญสุวรรณ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุดม สิงห์โตทอง. (2550). *การศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลบุรี เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุมาพร คงเกตุ. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence relatedness and growth*. New York: Free Press.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Barnard, C. L. (1968). *The functions of executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 5(10), 19-36.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Benton, L. R. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Burns, J. W. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

- Chruden, H. J., & Sherman, A. W. (1968). *Personal management*. Ohio: South Western.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Cooper, A. M. (1958). *How to supervise propel*. New York: McGraw-Hill.
- Cronbach, L. G. (1990). *Essentials of psychological testing* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Texas: Dryden Press.
- Domjan, M. (1996). *The principles of learning and behavior belmont*. California: Thomson.
- Dubrin, R. (1998). *Leadership research findings, practice and skills*. New Jersey: Houghton Mifflin.
- Felton, S. L. (1995). Transactional and transformational leadership and teacher job satisfaction. *Dissertation Abstracts International*, 67(7).
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and effective management*. Glenview: Cott, Foresman.
- Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fleishman, E. A. (1953). The measurement of leadership attitudes in industry. *Journal of Applied Psychology*, 153-158.
- French, W. (1964). *The personnel management process*. Boston: Houghton Mifflin.
- Ghiselli, E. E., & Brown, C. W. (1995). *Personnel and industrial psychology* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (1982). *Organization: Behavior structure, process*. Plano, TX: Business Publication.
- Gilmer, B. V. H. (1966). *Applied psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Hoggatt, D. W. (1990). *Transformational leadership*. n.p.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice* (4<sup>th</sup> ed.). Singapore: McGraw-Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2001). *Educational administration: Theory, research and practice*. New York: McGraw-Hill International.

- Kidd, J. R. (1973). *How adults learn*. New York: Association Press.
- King, M. L. (1990). Extraordinary leadership in education: transformational and transactional and leadership as predictors of effectiveness, satisfaction and organizational climate in K-12 and higher education. *Dissertation Abstracts International*, 50(8), 2329-A.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 608.
- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/ developmental. *Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Leithwood, K., Menzies, T., & Jantzi, D. (1994). Earning teacher's commitment to curriculum reform. *Peabody Journal of Education*, 69(4), 38-61.
- Likert, R. (1961). *New pattern of management*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction social psychology and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Lovell, L. V. (1980). *Understanding research in education*. London : University of London Press.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Education administration: Concepts and practices*. Australia: Wadsworth.
- Luthans, K. (1992). *Developing intercultural awareness*. New York: Harper and Row.
- Mak, L. B., & Sockel, H. (2001). A confirmatory factors analysis of employee motivation and retention. *Information & Management*, 38(5), 265-276.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- Maslow, K. (1992). *Motivation and personality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- Mcfarland, D. E. (1979). *Management foundations and practices* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Macmillan.
- Mitchell, T. R. (1982). *People in organization: An introduction to organizational behavior* (2<sup>nd</sup> ed.). Tokyo: McGraw-Hill.
- Murray, H. (1982, May). Intrinsic, extrinsic and contextual work variables influencing job satisfaction turnover among registered nurses in selected New Jersey hospital. *Dissertation Abstracts International*, 49(1), 3225-A.
- Myers, M. C. (1970). *Every employee a manager*. New York: McGraw-Hill.
- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1997). *Supervision* (6<sup>th</sup> ed.) Boston: Allyn & Bacon.

- Razik, T. A., & Swanson, A. D. (1995). *Fundamental concept of educational leadership and management*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Richard, M. D., & Greenlow, P. S. (1961). *Management and decision-making*. Home Wood: Richard D. Irwin Inc.
- Robbins, S. P. (1989). *Training in inter-personal skills: Tips for managing people at work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Secord, P. F., & Backman, C. W. (1964). *Social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Steers, K., & Porter, T. (1983). *Motivation and work behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strauss, G., & Sayles, L. R. (1960). *Personal the human problems of management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1970). *Management and motivation*. Baltimore: Penguin.
- Weithrich, H., & Koontz, H. (1980). *Management a global perspective* (10<sup>th</sup> ed.) New York: McGraw-Hill.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization* (5<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, New York: Free Press.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.0254

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

14 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวศุภารัตน์ บุญบาน นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58950090 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมของ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษาค้นคว้าแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษ

ภาควิชาการบริหารการศึกษ

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.0255

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

17 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวศุภารัตน์ บุญบา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58950090 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมของ ดร.ธนวิน ทองแพง เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811



(สำเนา)

ที่ ศธ 6621.8/ ว.0256

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

19 กันยายน พ.ศ. 2559

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวสุภารัตน์ บุญบา นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58950090 ได้รับความเห็นชอบให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยอยู่ในความควบคุมของ ดร.ชนวิน ทองแพง ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ)

สุเมธ งามกนก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3874-5811

**ภาคผนวก ข**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา**  
**กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช**  
**สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1**

---

**คำชี้แจง**

1. แบบสอบถามนี้ ใช้เก็บข้อมูลเอกสารวิจัยประกอบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
  2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสฤทธิเดช สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1
  3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
    - ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
    - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการเก็บข้อมูลจากการรับรู้ของครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 และจะเป็นการพิจารณาในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียนและตัวผู้ตอบแบบสอบถาม แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ดีขึ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากครูได้โปรดตอบตามสภาพจริง
- ขอขอบพระคุณทุกครูที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

สุดารัตน์ บุษบา  
 นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
 คณะศึกษาศาสตร์  
 มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษา โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990)  
ประกอบด้วย

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงบันดาลใจ
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

โดยเกณฑ์การให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีลักษณะเป็นแบบ  
มาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาครูได้พิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่าผู้บริหารของครู  
มีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  
ที่สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตาม  
ความเป็นจริง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	<b>ด้านการสร้างบารมี</b> ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น สามารถเป็นตัวแทนให้กับคณะครูในโรงเรียน					
2	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บริหารเน้นย้ำให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน					
4	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน					
5	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงานว่าจะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
6	ผู้บริหารใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา					
7	<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b> ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ๆ ของการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
8	ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน					
9	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ					
10	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด					
11	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
12	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ					
13	<b>ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา</b> ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดระบบความคิดในการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานวิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน					
15	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงยุทธวิธีการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น					
16	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
17	ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ					
18	<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b> ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้ได้รับความสนใจหรือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร					
19	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนา					
20	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ด้วยความเต็มใจ					
21	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลด้วยความจริงใจ					
22	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล					

## ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

**คำชี้แจง** แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจในการทำงานของครู ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ ได้แก่
  - 1.1 ความสำเร็จของงาน
  - 1.2 การยอมรับนับถือ
  - 1.3 ลักษณะงาน
  - 1.4 ความรับผิดชอบ
  - 1.5 ความเจริญก้าวหน้า
2. ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่
  - 2.1 นโยบายและการบริหารงาน
  - 2.2 การปกครองบังคับบัญชา
  - 2.3 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
  - 2.4 เงินเดือนและสิ่งตอบแทน
  - 2.5 สภาพการทำงาน

โดยเกณฑ์การให้คะแนนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาครูได้พิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่า ครูมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	<b>ปัจจัยจูงใจ</b> ด้านความสำเร็จของงาน ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความทุ่มเทและสามารถทำได้สำเร็จ					
2	ครูใช้การตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศเพื่อกระตุ้นการทำงาน					
3	ครูสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จ คล่อง					
4	ครูคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการทำงานของครู					
5	ครูได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานจาก เพื่อนร่วมงาน					
6	ครูรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน					
7	<b>ด้านการยอมรับนับถือ</b> ครูได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
8	การได้รับคำชื่นชม ยกย่อง แสดงความยินดีทำให้ครู เกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ					
9	ครูได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
10	ครูพยายามที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จเพื่อสร้าง ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวครู					
11	การยอมรับผลสำเร็จจากการทำงานจะช่วยให้ครูได้รับ การยอมรับส่งเสริม สนับสนุนจากคนอื่น					
12	ครูรู้สึกท้อแท้หรือท้อแท้มีเกียรติ น่าภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับ ของสังคม					



ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ด้านลักษณะงาน ครูได้มีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย					
14	งานที่ครูปฏิบัติอยู่ท้าทายและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
15	งานที่ครูปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของครู					
16	ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้มีการพัฒนาศักยภาพครูได้อย่างเต็มที่					
17	บุคลากรในหน่วยงานมีความเหมาะสมกับสภาพและปริมาณงาน					
18	งานที่ครูปฏิบัติมีขั้นตอน วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจน					
19	ด้านความรับผิดชอบ ครูมีความอดทน ขยันหมั่นเพียร ซื่อสัตย์ เสียสละต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
20	ครูใช้เวลา พุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความเหนื่อยยาก					
21	ครูมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
22	ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย แม้ว่าจะพบปัญหา					
23	เมื่อพบอุปสรรคในการทำงานครูพยายามแก้ปัญหาโดยไม่ละทิ้งงาน					
24	ครูสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับติดตาม					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25	ด้านความเจริญก้าวหน้า ครูได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า					
26	งานที่ครูปฏิบัติส่งเสริมให้ครูได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน					
27	ผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายงาน					
28	โรงเรียนมีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพื่อเป็น ขวัญกำลังใจ					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ปัจจัยค้ำจุน ด้านนโยบายและการบริหารงาน ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน					
2	ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานได้ตรงกับนโยบายของโรงเรียน					
3	ครูเห็นด้วยกับการกำหนดแผนงาน โครงการตามระยะเวลาที่กำหนด					
4	ครูคิดว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสม มีผลต่อการปฏิบัติงาน					
5	การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงาน					
6	ครูคิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการทำงานที่ดี					
7	ด้านการปกครองบังคับบัญชา ครูมีโอกาสได้รับการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน					
8	ครูมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจากผลงานของครู					
9	การจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม จะช่วยกระตุ้นการทำงานของครู					
10	การสอนงานขณะที่ครูกำลังปฏิบัติหน้าที่ จะช่วยให้ครูทำงานได้รวดเร็วขึ้น					
11	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับงานได้					
12	ครูให้ความสนใจกับผลการนิเทศติดตามมาปรับปรุงงานอยู่เสมอ					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครูได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
14	เมื่อเกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาช่วยแก้ไข ปัญหาให้กับครู					
15	ครูจะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้าง สัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน					
16	ครูให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี					
17	ครูมีความรู้สึกที่ครูเป็นส่วนหนึ่งในโรงเรียน					
18	สัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงานมีส่วนส่งเสริมสนับสนุน การทำงานที่ดี					
19	ด้านเงินเดือนและสิ่งตอบแทน ครูได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน					
20	เงิน หรือ สิ่งของที่ใช่เป็นรางวัลตอบแทนในการทำงาน เป็นส่วนช่วยกระตุ้นในการทำงาน					
21	ครูได้รับค่าตอบแทน สวัสดิการ เป็นไปตามสิทธิที่จะได้รับ					
22	ครูต้องการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ชมเชย หรือเกียรติบัตร เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน					
23	การได้รับการพิจารณาความดีความชอบ อย่างเป็นธรรม จะทำให้ครูปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท					
24	การทำงานที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นความปรารถนา ของครู					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25	ด้านสภาพการทำงาน โรงเรียนของครูมีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคาร เรียนที่ดีมีความเหมาะสม					
26	โรงเรียนของครูมีวัสดุ อุปกรณ์ ที่เพียงพอและเหมาะสม ต่อการใช้งาน					
27	การทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงานของครู					
28	สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวก ต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในงาน					
29	โรงเรียนของครูมีการจัดสัดส่วนจำนวนงานกับบุคลากร ได้อย่างเหมาะสม					

ภาคผนวก ค  
ค่าดัชนีความสอดคล้อง

ตารางที่ 21 ค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู  
โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
24	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
49	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
52	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
57	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
59	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
61	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
62	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
63	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
64	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
65	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
66	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
67	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
68	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
69	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
70	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
71	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
72	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
73	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตารางที่ 21 (ต่อ)

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
74	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
75	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
76	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
79	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ภาคผนวก ง  
คำอำนาจจำแนกรายชื่อ

ตารางที่ 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.63
2	0.52
3	0.48
4	0.52
5	0.50
6	0.59
7	0.43
8	0.51
9	0.39
10	0.54
11	0.49
12	0.62
13	0.64
14	0.45
15	0.62
16	0.65
17	0.58
18	0.61
19	0.45
20	0.48
21	0.63
22	0.45

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .89

ตารางที่ 23 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยงใจ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.45	21	0.63
2	0.46	22	0.45
3	0.39	23	0.58
4	0.48	24	0.41
5	0.52	25	0.52
6	0.50	26	0.38
7	0.59	27	0.49
8	0.43	28	0.52
9	0.51		
10	0.39		
11	0.54		
12	0.47		
13	0.62		
14	0.47		
15	0.54		
16	0.57		
17	0.49		
18	0.61		
19	0.42		
20	0.57		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .91

ตารางที่ 24 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อและค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามแรงงใจ  
ในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยคำจุน)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	0.48	21	0.63
2	0.52	22	0.45
3	0.37	23	0.58
4	0.58	24	0.41
5	0.62	25	0.52
6	0.45	26	0.38
7	0.59	27	0.49
8	0.43	28	0.52
9	0.60	29	0.36
10	0.36		
11	0.57		
12	0.47		
13	0.64		
14	0.47		
15	0.54		
16	0.62		
17	0.50		
18	0.63		
19	0.40		
20	0.57		

หมายเหตุ: ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = .87