

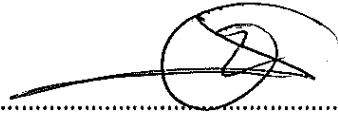
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

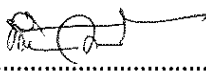
ภัศรรัตน์ จอมโชติ

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา  
เมษายน 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

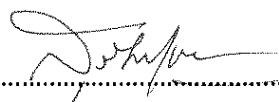
คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณา  
งานนิพนธ์ของ ภัศรารัตน์ จอมโชติ จบนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้


คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

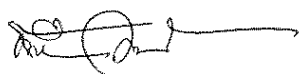
  
..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

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


คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

  
..... ประธาน  
(ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู)

  
..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิมสวาสดี)

  
..... กรรมการ  
(ดร.ชนวิน ทองแพง)

คณะศึกษาศาสตร์อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุกาญญา ชีระวนิชตระกูล)

วันที่ ๒๕ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

## กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จด้วยดี เนื่องด้วยผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงานนิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ดร.สุรัตน์ ไชยชมภู อาจารย์กรรมการสอบ ซึ่งทำให้ผู้วิจัย ได้รับคำแนะนำแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่ง ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความอนุเคราะห์ เป็นอย่างสูง จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณ

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พฤษภูมิกุล ดร.ธนวิน ทองแพง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และนายโกศล ดาราพิสุทธิ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ที่กรุณาตรวจสอบ ความสมบูรณ์ และความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนพานทองสภานุบาลมัธยม จังหวัดชลบุรี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ อีกทั้งขอขอบพระคุณ ผู้บริหารและคณะครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” จังหวัดชลบุรี ที่กรุณา ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัยครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และขอขอบคุณเพื่อน ๆ รวมถึง ผู้ที่มีส่วนร่วมเป็นกำลังใจให้ความช่วยเหลือตลอดมา จนประสบความสำเร็จในการศึกษาระดับ มหาบัณฑิต คุณค่าที่เกิดจากการวิจัยครั้งนี้ ขอมอบเป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ถ่ายทอดความรู้ให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ที่ทรงคุณค่า และได้มอบกำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัยนี้จนประสบความสำเร็จด้วยดี

ภัสรารัตน์ จอมโชติ

58990072: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ความสัมพันธ์/ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง/ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ภัสรารัตน์ จอมโชติ: ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF GOVERNMENT TEACHER IN BANBUNG UTTASAHAKAMNUKHAO SCHOOL THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AEA OFFICE 18 CHONBURI) คณะกรรมการคณานนิพนธ์: ประยูร อิ่มสวัสดิ์, กศ.ด., ธนวิน ทองแพง, กศ.ด. 116 หน้า. ปี พ.ศ. 2563.

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครูในโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ปีการศึกษา 2561 ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยการเทียบจากตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ได้กลุ่มตัวอย่าง 110 คน เครื่องมือที่ใช้ลักษณะแบบสอบถามเป็นรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ แบ่งเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จำนวน 33 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .39-.77 และความเชื่อมั่น 0.95 ตอนที่ 2 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จำนวน 24 ข้อ มีอำนาจจำแนกรายข้อระหว่าง .27-.64 และความเชื่อมั่น .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และการวิเคราะห์โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการศึกษา พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปน้อย คือ ด้านการสร้างความมั่นคงใจ การสร้างบารมี ด้านการกระตุ้นชวนแก้ปัญหา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากเรียงลำดับได้ ดังนี้ ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการดำรงชีวิต ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูของ โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58990072: MAJOR: EDUCATION ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: RELATIONSHIP/ TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP/ WORK MOTIVATION/  
 PASSARARAT JOMCHOT: THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF GOVERNMENT TEACHER IN BANBUNG UTTASAHAKAMNUKHAO SCHOOL THE SECONDARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 18 CHONBURI. ADVISORY COMMITTEE: PRAYOON IMSAWASD, Ed.D., THANAWIN THONGPANG, Ed.D. 116 P. 2020.

The objective of this research was to study the relationship between transformational leadership and work motivation of government teacher in Bunbung Uttasahakamnukhao school under ChonBuri Secondary Education Service Area Office 18. The sample group was 110 teachers in Bunbung Uttasahakamnukhao school. The number of sample was determined by the Krejcie and Morgan's table (Krejcie & Morgan, 1970, p. 608). The data collection instrument in this study was a five-point-rating-scale questionnaire where part 1 asked 33 questions concerning transformational leadership of the their administrator. This section of the questionnaire had item discriminating power between .39-.77. The reliability of this part of the questionnaire was .95. Another 24 questions in part 2 asked questions concerning work motivation of the teachers. In this part, its item discriminating power was between .27-.64. The reliability of this part of the questionnaire was .92. The statistical methods used in this study were Average ( $\bar{X}$ ), Standard Deviation (SD), and Pearson's product moment correlation coefficient.

The research reached the following conclusions;

1. The transformational leadership of administrators in Bunbung Uttasahakamnukhao school under ChonBuri Secondary Education Service Area Office 18 both in general and each aspect was at a high level. The top 4 areas of transformational leadership of the teacher were 1) inspirational motivation, 2) Idealized influence, 3) Intellectual stimulation, and 4) Individualized consideration.

2. Work motivation of government teachers in Bunbung Uttasahakamnukhao school under ChonBuri Secondary Education Service Area Office 18 both in overall and each aspect was at a high level. The top 5 factors which could motivate of school teachers were; 1) Related Needs, 2) Growth Need, and 3) Existence Needs.

3. This study found that the relationship between transformational leadership and work motivation of government teachers in Bunbung Uttasahakamnukhao School Under ChonBuri Secondary Education Service Area Office 18 there are statistically significantly .01 level.

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
คำถามในการวิจัย.....	4
สมมติฐานของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย.....	5
ขอบเขตของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”	
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 18.....	9
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	14
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	35
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	43
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	45
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	53
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	53
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	56

การเก็บรวบรวมข้อมูล..... 57

**สารบัญ (ต่อ)**

บทที่	หน้า
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	60
การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	61
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	73
สรุป.....	73
อภิปรายผล.....	75
ข้อเสนอแนะ.....	84
บรรณานุกรม.....	86
ภาคผนวก.....	93
ภาคผนวก ก.....	94
ภาคผนวก ข.....	98
ภาคผนวก ค.....	105
ภาคผนวก ง.....	113
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	116

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี..... 54
2	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน..... 61
3	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ..... 62
4	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ..... 63
5	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา โดยรวมและรายข้อ..... 64
6	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็น ปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ..... 66
7	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน..... 67



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
8 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายชื่อ.....	68
9 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมและรายชื่อ.....	69
10 คำเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายชื่อ.....	70
11 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม.....	71
12 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ.....	99
13 จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี.....	114
14 จำแนกแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี .....	115

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
2 แบบภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard.....	22
3 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	23

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในโลกปัจจุบันนี้กำลังต้องการผู้นำทางจริยธรรมและผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริการบุคคลอื่น อุทิศตนเพื่อพัฒนาและตอบสนองวิสัยทัศน์ร่วมกัน ท่ามกลางแบบผู้นำที่หลากหลาย การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมากมายในปัจจุบันทำให้องค์กรต่าง ๆ ทั่วโลกต้องแสวงหาวิถีทางที่มีความเหมาะสมและยืดหยุ่นกับสถานการณ์ในการปรับตัวให้เท่าทันและอยู่รอดได้ องค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ต้องแสวงหากลยุทธ์ในการขับเคลื่อนนโยบายระดับกระทรวงให้เป็นรูปธรรม โดยเฉพาะในเรื่องทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ที่แนวโน้มทางการศึกษาในยุคนี้กำลังมุ่งเน้น (วิจารณ์ พานิช, 2555, หน้า 16-17) ดังนั้น การขับเคลื่อนการศึกษาให้มีคุณภาพย่อมต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญมากคือผู้นำทางการศึกษา เพราะสังคมไทยในขณะนี้ขาดแคลนผู้นำทางการศึกษาที่เป็นคนกล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยนแปลงและวางวิชาชีพชั้นสูงควรต้องถือเป็นหลักความรับผิดชอบต่อสังคม โดยส่วนรวมเหนือตนเอง ต้องบริการผู้อื่นเหนือตนเองหรือเรียกว่า “Service above self” (วิจิตร ศรีสะอ้าน, 2551, หน้า 126-127)

การศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคน แต่ละประเทศมุ่งพัฒนาทางด้านการศึกษา เพื่อพัฒนาคนของประเทศ ให้มีศักยภาพเพียงพอต่อการดำรงชีวิตอย่างมีคุณภาพในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เห็นได้จากแนวทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) ที่เน้นพัฒนาคนเป็นเป้าหมายหลักของการพัฒนาประเทศและแผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552-2559) ยังคงยึดแนวคิดในการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคน โดยใช้การศึกษาเป็นหลักสำคัญในการพัฒนาคน ประกอบกับการปฏิรูปการศึกษาไทย โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 28-33) อันเป็นกฎหมายแม่บททางการศึกษาที่ออกตามความในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แสดงให้เห็นถึงเจตนารมณ์เพื่อการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงการศึกษาไทยทั้งระบบให้ปรับเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์ เพื่อให้ประชาชนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างราบรื่น ผสมกลมกลืนระหว่างธรรมชาติ สิ่งแวดล้อมกับวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและระหว่างสังคมไทยกับสังคมโลก ทั้งหมดนี้ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ (ฉันทลาวัลย์ สารสุข, 2553, หน้า 1) ในการดำเนินงานการวางแผน

การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานด้านการวางแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำเป็นจะต้องมีทักษะในด้านภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลเพื่อโน้มน้าว จูงใจคนหรือกลุ่มคน เพื่อกระตุ้นหรือสร้างความพึงพอใจให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงานและให้รับรู้ว่าจะอะไรคือสำคัญในองค์กร หรือเพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่มีต่อการตัดสินใจและเป้าหมายให้ภาพความเป็นจริงแก่ผู้อื่น ช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างชัดเจนภายใต้การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำ เกิดความคล้อยตามพยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติให้เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร (สมุทร ชำนาญ, 2554, หน้า 144-149) กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงที่ตัวผู้ตามในด้านค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต เพื่อให้ผู้ตามเป็นคนที่พร้อมในการทำงานในองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ ในขณะที่เดียวกันกับผู้ตามก็มีความพึงพอใจในงานนั้นและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงให้ความสำคัญต่อการประเมินผู้ตามแต่ละคน เพื่อจะได้ทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ ผู้การเป็นตามที่มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษา เพราะจะต้องเป็นผู้นำและประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดม และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ปัจจุบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาส และปัญหาในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมแรง เป็นผู้มีคุณธรรมกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำก่อให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในสถานศึกษา ตระหนักในภารกิจ มีวิสัยทัศน์ (อินทอร โควังชัย, 2554, หน้า 2)

แรงจูงใจเป็นส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงาน องค์กรจะบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นตัวกระตุ้น ปลูกเร้า ให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจ มีความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กุญแจสำคัญของการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด คือ (ชลธิชา อนันต์นารี, 2555, หน้า 75) ผู้บริหารควรมีการสร้างแรงจูงใจให้กับ

ผู้ร่วมงาน องค์กรจะบรรลุเป้าหมายเพียงใดขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งความร่วมมือในการปฏิบัติงานจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้บริหารเข้าใจถึงความต้องการของมนุษย์ และสามารถเลือกใช้วิธีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจ และเกิดความรู้สึกอุทิศตนเพื่องาน ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในสถานศึกษาจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ทำให้เกิดขึ้น เพื่อให้บุคลากรในสถานศึกษาเกิดความจงรักภักดีต่อสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ อุทิศตน และเวลาให้กับงานในหน้าที่ มีความภาคภูมิใจและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จ ในสถานศึกษา

สภาพปัญหาของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ มีกิจกรรมทั้งภายใน และร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงภาระงานของข้าราชการครูและบุคลากร เพิ่มขึ้นด้วย เนื่องจากการประเมินสถานศึกษาในโครงการต่าง ๆ เวลาของการเรียนการสอนส่งผล กระทบ ต่อการประเมินระดับชาติต่ำกว่าค่าเฉลี่ยทั่วประเทศ อีกทั้งผู้บริหารมีการ โยกย้าย สถานศึกษาเพื่อรับตำแหน่งใหม่ในสถานศึกษาอื่น รวมถึงข้าราชการครูขอย้ายสถานศึกษาจาก โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” เข้าสู่สถานศึกษาประจำจังหวัด เพื่อความเจริญก้าวหน้า ในหน้าที่การงาน ชื่อเสียง และเกียรติยศ ทำให้ข้าราชการครูและบุคลากรขาดแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานทั้งงานสอนและงานพิเศษตามที่ได้รับมอบหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในการโน้มน้าวใจ ให้ข้าราชการครูเห็นความสำคัญของการเรียนการสอน ร่วมกับงานอื่น ๆ ที่ได้รับ หรือเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการครูและบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อสถานศึกษา เพื่อยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และยกระดับมาตรฐานของสถานศึกษาให้สูงขึ้น (โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”, 2561)

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยจะส่งผลให้ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

### คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี หรือไม่

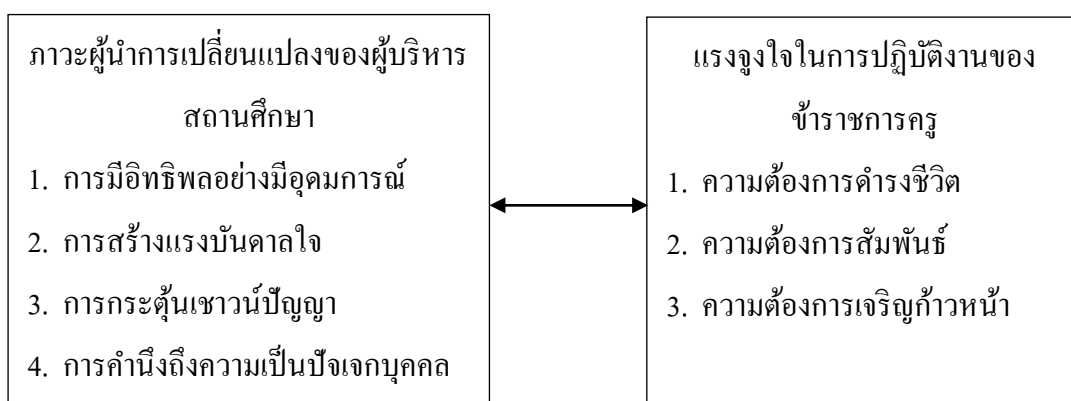
### สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 มีความสัมพันธ์กัน

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษา เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยอาศัยแนวคิดด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass and Avolio

(1990) ประกอบด้วยคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และแนวคิดด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการสัมพันธ์ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ใช้เป็นข้อมูลในการเสนอแนะและปรับปรุงการบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้สูงขึ้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี สามารถนำแนวทางในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

### ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา  
การวิจัยนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตในการวิจัยโดยอาศัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ประกอบด้วย คุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวนปัญญา

4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และแนวคิดด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer (1972, pp. 507-532) แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความต้องการดำรงชีวิต 2) ความต้องการสัมพันธ์ 3) ความต้องการเจริญก้าวหน้า

## 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จำนวน 176 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) จำนวน 110 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling)

## 3. ตัวแปรที่ศึกษา ได้แก่

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกเป็นตัวแปรย่อย 4 ตัวแปร ดังนี้

3.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

3.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ

3.1.3 การกระตุ้นเขาวนปัญญา

3.1.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จำแนกเป็นตัวแปรย่อย 3 ตัวแปร ดังนี้

3.2.1 ความต้องการดำรงชีวิต

3.2.2 ความต้องการสัมพันธ์

3.2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า

## นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ กระตุ้นให้ข้าราชการครูปฏิบัติตาม ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ สถานศึกษา



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการกระตุ้นความสนใจของข้าราชการครู ให้มองงานที่ได้รับมอบหมายในมุมมองใหม่ ๆ โดยจงใจให้มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ มุ่งประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยน 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความรู้ นายกอง นำเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของข้าราชการครู อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดงานสู่ผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกระตุ้นจิตวิญญาณของข้าราชการครู ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน

3. การกระตุ้นเขavnปัญญา หมายถึง ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา หาแนวทางใหม่ ๆ ในแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ ให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้าราชการครูเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่า และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมหรือแรงดันที่ทำให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้น ยินดี และเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทจนสำเร็จ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

1. ความต้องการดำรงชีวิต หมายถึง การได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม มีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ รวมถึงมีอิสระในการปฏิบัติงาน อีกทั้งได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร

2. ความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง การมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีการยอมรับและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมแรงร่วมใจให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า หมายถึง การได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เป็นผู้มารับผิดชอบงานที่สำคัญ ได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงาน และโอกาสแก้ไขงานที่บกพร่องจากผู้บริหาร รวมถึงโอกาสสร้างสรรค์ผลงานดีเด่น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ของ  
โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2561

ข้าราชการครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่หลักทางการสอนของผู้เรียน โรงเรียนบ้านบึง  
“อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี  
ปีการศึกษา 2561

โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” หมายถึง โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 หมายถึง สำนักงานแบ่งเขตการศึกษา  
จัดระบบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานและเป็นแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### สภาพจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

การบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2561)

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งการจัดตั้งงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบรวมทั้งกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว
3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม สนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  7. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา
  9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
  10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินการของคณะกรรมการและคณะทำงานด้านการศึกษา
  11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
  12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมายและให้แบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตออกไป ดังต่อไปนี้ กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบาย และแผนกลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการศึกษา และกลุ่มบริหารงานการเงินและสินทรัพย์มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18, 2561)
- ข้อมูลพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 (2561) เป็นหน่วยงานสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีภารกิจรับผิดชอบบริหารจัดการในเขตพื้นที่จังหวัดชลบุรี ให้ดำเนินไปตามนโยบายของแผนการจัดการศึกษาแห่งชาติ มีโรงเรียน มัธยมศึกษา คือ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6 (ไม่รวมโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา) มีทั้งสิ้น 50 โรงเรียน จำแนกเป็นโรงเรียนในจังหวัดชลบุรี 31 โรงเรียน โรงเรียนในจังหวัดระยอง 19 โรงเรียน ผู้บริหารและครูจำนวน 2,793 คน นักเรียนจำนวน 77,493 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.)

#### สภาพจัดการศึกษาของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”

โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” แบ่งโครงสร้างการบริหารออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอำนวยการและบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มกิจการนักเรียน และ

กลุ่มบริการและชุมชนสัมพันธ์ ผู้บริหารยึดหลักการบริหารการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เทคนิคการบริหารงานแบบ TQM (Total quality management) (โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”, 2561, หน้า 30)

### **ปรัชญา**

การศึกษามุ่งพัฒนาเพื่อสังคม

### **คติพจน์**

“ขุณฺติ ชีรสฺส ลงฺกาโร” หมายถึง “ความอดทนเป็นเครื่องประดับของผู้รู้”

### **คำขวัญ**

“ความรู้เลิศล้ำ คุณธรรมนำหน้า พละนามัยสมบูรณ์ เกื้อกูลสังคม”

### **ต้นไม้ประจำโรงเรียน**

ต้นเฟื่องฟ้า เป็นไม้เลื้อยชนิดหนึ่ง เจริญงอกงามง่ายในทุที่ทุกถิ่นเหมือนศิษย์เก่า ทุกคนแม้จะอยู่ ณ ที่ใด ไกลโพ้นหรือใกล้ย่อมสร้างความสำเร็จ ณ ที่นั้น

### **วิสัยทัศน์**

สถานศึกษาที่มุ่งเน้นด้านคุณธรรม จริยธรรม วิชาการ และบูรณาการอาเซียนภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งสู่มาตรฐานสากล

### **พันธกิจ**

1. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างลักษณะนิสัยที่มีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์
2. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพ
3. สร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนให้เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้
4. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและองค์กรท้องถิ่น เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีจิตสาธารณะ ในการบริการชุมชนและส่วนรวม
6. ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถ ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อย่างครุมีอาชีพ
7. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อรองรับการเป็นประชาคมอาเซียน
8. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยบูรณาการกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
9. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้เทียบเคียงกับมาตรฐานสากล
10. พัฒนาระบบการบริหารจัดการด้วยระบบคุณภาพระดับชาติ (TQA)

11. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก

#### เป้าหมาย

1. นักเรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่ดีงาม เป็นคนดี สามารถดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข

2. นักเรียนสามารถดูแลตนเองให้มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดี และมีสุนทรียภาพในการดำรงชีวิต

3. โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4. โรงเรียนมีเครือข่ายทางด้านการศึกษา โดยชุมชนมีส่วนร่วม ในการระดมทรัพยากร ภูมิปัญญา ศิลปะ ประเพณี วัฒนธรรมท้องถิ่น และแหล่งเรียนรู้

5. นักเรียนมีความคิดสร้างสรรค์ คิดดี พุดดี ทำดี ในการทำประโยชน์ต่อส่วนรวม

6. ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยี สื่อ และแหล่งการเรียนรู้ และมีการทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน

7. ครูสามารถบูรณาการการจัดกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับอาเซียน โดยใช้แหล่งเรียนรู้ และศูนย์อาเซียนศึกษา ครูสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบูรณาการในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

8. โรงเรียนมีหลักสูตรเทียบเคียงมาตรฐานสากล ครูสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และผลการประเมินระดับชาติสูงขึ้น

9. โรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการตามมาตรฐานสากล ด้วยระบบคุณภาพตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA)

10. นักเรียนมีศักยภาพเป็นพลโลก มีความเป็นเลิศทางวิชาการ สื่อสาร 2 ภาษา ล้ำหน้าทางความคิด ผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมโลก

#### อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม

#### กลยุทธ์การพัฒนาอัตลักษณ์

1. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างลักษณะนิสัยที่มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

2. ส่งเสริม สนับสนุน การจัดกิจกรรมยุวภาษา

3. ส่งเสริม สนับสนุน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน

### เอกลักษณ์ของสถานศึกษา

จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เน้นคุณธรรม 9 ประการ สะอาด สุภาพ สามัคคี มีวินัย ขยัน ประหยัด ซื่อสัตย์ มีน้ำใจ และอดทน

### แนวทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยมีเป้าหมายการดำเนินงานที่เน้นผลงานตามมาตรฐานการศึกษา มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีและจัดทำแผน ปฏิบัติงานประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพื่อให้นักเรียนเป็นคนดี มีความสุขในการเรียน ส่งผลให้เป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยมีการดำเนินการ 3 ด้าน ดังนี้

#### 1. มาตรฐานด้านที่เกี่ยวกับผู้เรียน

มาตรฐานด้านที่เกี่ยวกับผู้เรียนมีเป้าหมายการดำเนินงานเน้นการพัฒนานักเรียนในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความรู้ทางวิชาการ ด้านสุขภาพอนามัย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการคิดวิเคราะห์ ทักษะการทำงาน คิดสังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณและคิดอย่างสร้างสรรค์ ทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การมีสุนทรียภาพทางดนตรี กีฬาและศิลปะ

#### 2. มาตรฐานด้านเกี่ยวกับครู

มาตรฐานด้านเกี่ยวกับครู มีเป้าหมายการดำเนินงาน คือ จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการพัฒนาส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน โดยส่งเสริมให้ครูรับการอบรมศึกษาดูงานมีการนิเทศครูโดยใช้ระบบครูเครือข่าย

#### 3. มาตรฐานที่เกี่ยวกับผู้บริหาร

มาตรฐานที่เกี่ยวกับผู้บริหาร มีเป้าหมายการดำเนินงาน คือ มีการจัดองค์กร/ โครงสร้างและการบริหารอย่างมีระบบ มีการบริหารจัดการให้มีครูเพียงพอและได้ปฏิบัติงานตามความถนัด มีการบริหารจัดการที่เป็นการส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน

#### วิธีการดำเนินงาน

การวางแผนของสถานศึกษา ใช้การบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม โรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสถานศึกษา โรงเรียนและชุมชนมีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน มีการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสำหรับตัดสินระดับความสำเร็จ มีการวางแผน ออกแบบงาน/ โครงการ และกิจกรรมเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยผู้เกี่ยวข้องเป็นผู้เสนอแผนปฏิบัติการ มีการจัดระบบการกำกับติดตาม การนำแผนสู่การปฏิบัติ กำหนดปฏิทินปฏิบัติงาน และดำเนินงานตามแผนมีกลไกการกำกับ ติดตามตรวจสอบ มีการรายงานผลความก้าวหน้าทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและ โดยการจัดประชุม การตรวจสอบติดตาม มีการวางระบบประเมินตนเอง

เป็นภายใน มีการจัดตั้งคณะกรรมการการควบคุมกำกับ นิเทศ และประเมินการดำเนินงาน รายงานผล

การพัฒนาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีการนำผลการประเมินมาจัดทำเป็นรายงานคุณภาพ การศึกษา (Self assessment report: SAR) เผยแพร่ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ และมีการจัดประชุมเพื่อ ร่วมวางแผนพัฒนาสถานศึกษาต่อไป และนำแผนพัฒนาปรับปรุงดังกล่าวนำเสนอคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และขอรับการสนับสนุน

ในแต่ละเดือนโรงเรียนจะจัดให้มีการประชุมครูเดือนละ 1 ครั้ง ประชุมคณะกรรมการ วิชาการ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง คณะกรรมการระดับชั้น สัปดาห์ละ 1 ครั้ง คณะกรรมการบริหารงาน บริการและชุมชนสัมพันธ์ สัปดาห์ละ 1 ครั้ง เพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน และประชุมหารือ ประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี แบ่งโครงสร้างการบริหาร ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอำนวยการและบริหารงานบุคคล กลุ่มบริหารงานวิชาการ กลุ่มกิจการ นักเรียน และกลุ่มบริการและชุมชนสัมพันธ์ ยึดหลักการบริหารการใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) เทคนิคการบริหารงานแบบ TQM มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อจัดทำแผน ประจำปีที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาและแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาตามมาตรฐานทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ มาตรฐานด้านที่เกี่ยวกับผู้เรียน มาตรฐานด้านที่เกี่ยวกับครู และมาตรฐานด้านที่เกี่ยวกับผู้บริหาร

## แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำหลากหลายคน ดังนี้

Schermerhon, Hunt and Osborn (2003 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ โสภะบุญ, 2558, หน้า 287) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความพิเศษของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อ ตัวบุคคล หรือการที่กลุ่มทำตามความต้องการของผู้นำเอง

Yukl (1989, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล หนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal)

Robbins (1996, p. 302) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ความสามารถ ในการใช้ อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Stoner and Freeman (1989, p. 459) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการ ของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ



ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 326) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับอำนาจ หรืออิทธิพลเหนือบุคคลแสดงอำนาจต่อผู้บริหาร เช่น ความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพ และอื่น ๆ ที่มีอำนาจเหนือบุคคลนั้น ๆ อำนาจดังกล่าวจะเกิดการยอมรับของสมาชิก เกิดการกระตุ้นภายในกลุ่ม สามารถเปลี่ยนแปลงสถานการณ์นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิทยา วงศ์ดิณชาติ (2553, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการหรือพฤติกรรมที่บุคคลใช้เพื่อนำกลุ่มหรือบุคคลรวมงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายร่วมกันขององค์กร โดยผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ และกำกับทิศทางขององค์กร มุ่งอิทธิพล แรงจูงใจ วิสัยทัศน์ ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้สัมฤทธิ์ผลในทุกสถานการณ์ทั้งนี้ความสามารถของการเป็นตัวกำหนดความแตกต่างขององค์กรที่ประสบความสำเร็จกับองค์กรที่ล้มเหลว

กองกาญจนา บุคดาวงค์ (2555, หน้า 9) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยให้มีความสำเร็จ

ภารดี อนันต์นารี (2555, หน้า 77) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอำนาจเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จ

จิรปริยา แผ่นสุวรรณ (2556, หน้า 20) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตน หรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จ

นารี อ่อนศรี (2557, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการที่ผู้หนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรม หรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ผู้ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มในอันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

วัชรินทร์ สิทธิพร (2557, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า สภาพความสัมพันธ์ที่ผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจ อิทธิพล ความสามารถให้ผู้อื่นดำเนินไป

ในทิศทางและวิธีกำหนดความร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจในการใช้ความพยายามปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคล โดยการใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่ม ในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่น เพื่อให้เกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธา และนำไปสู่การดำเนินตาม วัตถุประสงค์ของตนหรือองค์กร

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า กระบวนการหรือวิธีการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ กระตุ้นให้ข้าราชการครูปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของสถานศึกษา

#### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ดังนี้

Sturs (1991, p. 15) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีหน้าที่การบริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ กำหนดหน้าที่การบริหารงานจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมหลายอย่าง เช่น การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรจะต้องมีภาวะผู้นำ ซึ่งถือเป็นปัจจัย ที่สำคัญที่สุด ต่อความสำคัญขององค์กร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยการสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยคือ 1) ช่วยให้นักลากรในองค์กรประสานงาน และแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด 2) ช่วยรักษาสถานภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 3) ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม 4) ช่วยให้นักลากรในองค์กรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจ และเป้าหมายส่วนบุคคล โดยเฉพาะเป็นผู้ที่ชักชวน จูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ชัยเสถียร พรหมศรี (2549, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารเป็นผู้ที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารต้องรู้เรื่องการนำเท่า ๆ กับรู้เรื่องการจัดการ โดยเฉพาะการนำ (Leading) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของเรื่องหน้าที่การจัดการ (Managerial functions) ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำโดยการสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

ปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง (Directing) ของตนเองอย่างเดียวเหมือนในอดีตไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้ เป็นเพราะสภาพการณ์ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งระดับตัวบุคลากร สภาพ โรงเรียน สภาพชุมชน สังคมโลก บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีทัศนคติและความเชื่อ เป้าหมาย และแนวทางในการทำงานเปลี่ยนไป ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่ดี ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของ ความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและมุ่งความสำคัญไปที่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรเป็น สำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ที่จะต้อง บริหารงานตามภารกิจต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) การควบคุม (Controlling) เพื่อช่วยให้สนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อย

#### บทบาทหน้าที่ของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทและหน้าที่ของภาวะผู้นำ ดังนี้

Katz and Kahn (1979, p. 234) ได้กล่าวว่า การแสดงบทบาทของผู้นำในแต่ละองค์กร จะแตกต่างกันออกไป ทั้งนี้อาจจะเป็นเพราะสถานการณ์ที่ผลักดันให้ผู้นำต้องแสดงออก มีความแตกต่างกัน โดยแบ่งสถานการณ์ได้ 4 ประการที่ก่อให้เกิดบทบาทหน้าที่ของผู้นำ คือ

1. หน่วยงานขาดการสมดุลของโครงสร้างหน่วยงาน คือ หน่วยงานไม่มีการกำหนด นโยบาย และแผนงานไว้ชัดเจน ไม่มีกฎระเบียบชัดเจน จึงทำให้เกิดความสับสนในการปฏิบัติงาน จึงต้องคอยชี้แนะให้
2. สถานการณ์สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลง คือ สังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำหน้าที่ของ หน่วยงานเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ เทคโนโลยี กฎระเบียบ วัฒนธรรม บรรยากาศ และสิ่งอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้หน่วยงานต้องให้ระบบเปิดในการบริหารงานมากขึ้น ซึ่งต้อง อาศัยผู้นำ
3. การเปลี่ยนแปลงในองค์กร คือ อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมทำให้หน่วยงานเปลี่ยน
4. ธรรมชาติของสมาชิกในหน่วยงาน คือ ธรรมชาติของคนที่อยู่ร่วมกันทำงานร่วมกัน ย่อมมีกิจกรรมแตกต่างกัน มีนิสัยใจคอแตกต่างกัน จำเป็นต้องมีการลงโทษ การให้รางวัล และ การมอบหมายงานให้ทำในลักษณะที่แตกต่างกัน เพื่อป้องกันไม่ให้ก้าวก่ายกัน จำเป็นต้องใช้ บทบาทของภาวะผู้นำโดยเฉพาะการทำงานจึงจะได้ผลดี

Knezevich (1987, pp. 16-18) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทที่จะบริหารงานให้เกิด ประสิทธิภาพ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทการเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction setter) ซึ่งเอาจริงความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีความรู้ ทักษะในการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ การบริหารงาน โดยวัตถุประสงค์ และผลงาน
2. บทบาทเป็นตัวกระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader catalyst) มีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์ มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม
3. บทบาทนักวางแผน (Planner) สามารถคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตเตรียมบุคลากรให้พร้อมเตรียมรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น มีความเข้าใจในวางแผน
4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision maker) รอบรู้เทคนิคการตัดสินใจ
5. บทบาทเป็นผู้จัดการองค์กร (Organizer) สามารถออกแบบขยายงานกำหนดโครงสร้างองค์กรขึ้นใหม่ จึงต้องเข้าใจพลวัตรขององค์กร และพฤติกรรมขององค์กร
6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change maker) เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบัน
7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เข้าใจรูปแบบปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการศึกษา รู้จักวิธีนิเทศงาน การรายงาน ประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) มีความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด และการเขียน การสื่อเพื่อการสื่อสารในการประชาสัมพันธ์
9. บทบาทเป็นผู้จัดการความขัดแย้ง (Conflict manager) ความขัดแย้งหลีกเลี่ยงไม่ได้ต้องเข้าใจสาเหตุ สามารถต่อรองไกล่เกลี่ย สามารถแก้ปัญหาความขัดแย้ง
10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) ผู้สามารถเข้าใจปัญหาวินิจฉัย และเข้าใจปัญหาได้
11. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem manager) ผู้สามารถวิเคราะห์ระบบ และกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เข้าใจนำทฤษฎีการบริหารมาใช้
12. บทบาทเป็นบริหารการเรียนการสอน (Instruction manager) ต้องเข้าใจระบบการเรียนรู้ เข้าใจวิธีการสร้าง/ พัฒนาหลักสูตร การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษา
13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personal manager) เทคนิคเป็นผู้นำการเจรจาต่อรอง ประเมินผล และการปฏิบัติงาน
14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource manager) มีความสามารถทางการเงิน งบประมาณ บริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา หาทรัพยากรสนับสนุนจากภายนอก
15. บทบาทเป็นผู้ประเมิน สามารถประเมินความต้องการ การประเมิน วิธีทางสถิติ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทการเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public relater) ทักษะในการสื่อความหมาย วิธีสร้างภาพพจน์ที่ดีในการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อ และวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial head) สามารถใช้วิธีการต่าง ๆ ในสังคม

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำนั้น หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารงานเกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อองค์กร ผู้นำคอยช่วยเหลือและกระตุ้นให้กำลังใจผู้ปฏิบัติงาน เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง บทบาทหน้าที่ของผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์นั้นด้วย

### ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำถือได้ว่าเป็นคุณลักษณะสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำคัญขององค์กรต่าง ๆ จากอดีตจนถึงปัจจุบัน ได้มีผู้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

Stogdill (1974, pp. 17-24) ได้กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีความเป็นผู้นำ มีดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man theory) ทฤษฎีนี้เหมือนกับทฤษฎีที่ว่าด้วย Trait theory of leadership ที่เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นมีมาแต่กำเนิด

2. ทฤษฎีสภาวะแวดล้อม (Environment theory) เชื่อว่าลักษณะความเป็นผู้นำนั้นเกิดจากสภาพแวดล้อม เวลา สถานที่ และโอกาส

3. การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ (Leadership as situation) ความเป็นผู้นำได้มาจากสถานการณ์ที่เกิด บางสถานการณ์ต้องควบคุมคนที่มีคุณสมบัติอีกแบบหนึ่ง หากผู้ใดมีคุณสมบัติเช่นนั้นพร้อมอยู่แล้วจะกลายเป็นผู้นำได้

4. การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสมาชิกของกลุ่ม (Leadership as functional role of members) พฤติกรรมสมาชิกในกลุ่มทำให้เกิดความต้องการ และวัตถุประสงค์ที่จะทำให้เกิดความต้องการผู้นำแบบนั้น ๆ ขึ้นมา การที่จะมีผู้นำแบบใดจึงขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของกลุ่มเป็นแบบใด

การดี อนันต์นารี (2555, หน้า 83) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบ่งออกได้ 3 กลุ่มใหญ่ ๆ แต่ละกลุ่มต่างมีจุดเน้นหรือทฤษฎีที่โดดเด่นของตนเองโดยเฉพาะ ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีอยู่ในตัวผู้นำ เช่น สติปัญญา ความรับผิดชอบ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ กลุ่มแรกพยายามแสวงหาคำตอบว่าผู้นำคือใคร มีคุณลักษณะอย่างไร

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral approach) เป็นกลุ่มที่เน้นการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกมา กลุ่มนี้พยายามแสวงหาคำตอบว่า ผู้นำมีพฤติกรรมอย่างไร

3. ทฤษฎีด้านสถานการณ์ (Situational or contingency approach) เป็นกลุ่มที่เน้นศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ กลุ่มนี้พยายามตอบคำถามว่า ผู้นำจะต้องเรียนรู้สถานการณ์อะไรบ้าง เพื่อที่จะนำคนอื่นได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2555, หน้า 28-29) กล่าวว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบ่งออกได้ 5 กลุ่ม ดังนี้

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait theories)

Stogdill (1974 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2555, หน้า 28-29) ได้สรุปทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่าผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้นำมาโดยกำเนิด (Leaders are born) เกิดมาพร้อมกับลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมและสนับสนุนให้เป็นผู้ผู้นำ เช่น อนุชาของกษัตริย์ย่อมมีอำนาจอิทธิพลในกลุ่มนี้ เชื่อว่าประวัติศาสตร์ของโลกคือประวัติของผู้ยิ่งใหญ่

2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำเป็นผลมาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำกำเนิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงคราม และวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Person-situation theories) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่และทฤษฎีสิ่งแวดล้อมพยายามอธิบายแหล่งที่เกิดของภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียว คือ ถ้ามีใช้คุณลักษณะเฉพาะหรือความเป็นอัจฉริยะแล้วก็เป็นสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ แต่ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ นักทฤษฎีในกลุ่มนี้บางคนเชื่อว่า ผู้นำเป็นผลของลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม เหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่ หน้าที่สำคัญของผู้นำคือช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย ช่วยเหลือกลุ่มในการหาวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผู้นำ และเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-expectation theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ อธิบายว่าภาวะผู้นำก็คือการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น หากปฏิสัมพันธ์นั้นเป็นไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้อธิบายว่า โดยธรรมชาติแล้วมนุษย์ต้องการแรงจูงใจจึงพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นจะต้องหาทางส่งเสริม ควบคุม หรือจูงใจในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ทฤษฎีนี้เน้นความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์กร

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏในรูปแบบของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ปฏิสัมพันธ์จะดำเนินการต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยนทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มมอบเกียรติบัตร สถานะ และศักดิ์ศรีให้กับผู้นำ เพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วยให้อบรรลุเป้าหมายได้

ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral leader theories)

ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณตอนต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณปี ค.ศ. 1967 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ การศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำนี้มี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles)

1. การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-related) ได้แก่ การเสนอวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น และหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group maintenance) เช่น การแก้ปัญหาคความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดจะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

2. การศึกษาแบบของผู้นำ คือการศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากนักวิจัยจะแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ (เสนห์ จุ้ยโต, 2552, หน้า 23) ได้แก่

2.1 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงาน (Task-oriented style) หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่กำหนดให้เพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผน วิธีการทำงานและเป้าหมายที่ผู้นำกำหนดไว้ ผู้นำจะกำหนดมาตรฐานการทำงานไว้สูงและผู้ปฏิบัติงานทำงานให้มากที่สุดตลอดเวลาให้หน่วยงานอย่างเต็มที่ แต่กลับละเลยไม่สนใจขวัญและกำลังใจและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงาน

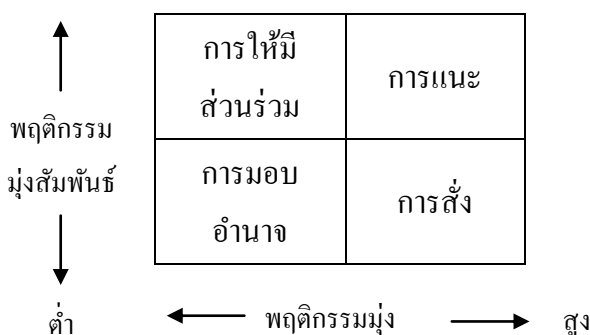
2.2 พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งคน (Employee-oriented style) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในด้านเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะเน้นในด้านขวัญและกำลังใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าจะเน้นให้พวกเขาทำงานให้สำเร็จมาก ๆ

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or contingency leadership theories)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (1977 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 73-79) ทั้งสองเรียกว่า “ทฤษฎีวงจรชีวิต” (Life-cycle theory) ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมผู้นำที่จำเป็นในแต่ละสถานการณ์

จากผลการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ และทฤษฎีสถิตของเรดคิน ทำให้เกิดพฤติกรรม 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relation behavior) จากพฤติกรรมทั้งสองแบบนี้ เฮอร์เซย์และเบลนชาร์ดสร้างเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ คือ

1. แบบสั่งการ (Telling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์ต่ำ
  2. แบบการแนะ (Selling) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งงานสูงและมุ่งสัมพันธ์สูงด้วย
  3. แบบการให้มีส่วนร่วม (Participating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์สูงและมุ่งงานต่ำ
- และ
4. แบบการมอบอำนาจ (Delegating) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสัมพันธ์ต่ำและมุ่งงานต่ำด้วย
- แต่ละแบบของภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์พฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 4 แบบ แสดงให้เห็นดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แบบภาวะผู้นำของ Hersey and Blanchard (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 74)

สรุปได้ว่า ทฤษฎีนี้แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ และใช้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามเป็นตัวแปรด้านสถานการณ์ โดยแบ่งระดับวุฒิภาวะออกเป็น 4 กลุ่ม ระดับวุฒิภาวะพิจารณาตามความสามารถในการปฏิบัติงาน และความเต็มใจในการปฏิบัติงานของผู้ตาม ความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ แสดงแผนภูมิได้ดังนี้



		ความเต็มใจในการทำงาน	
		เต็มใจ	ไม่เต็มใจ
ความสามารถ ในการทำงาน	มีมาก	แบบการมอบอำนาจ	แบบให้มีส่วนร่วม
	มีน้อย	แบบการแนะ	แบบการสั่ง

ภาพที่ 3 ข้อสรุปของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 79)

จากภาพที่ 3 สรุปได้ว่า

1. ผู้นำแบบสั่งการ เน้นงานมากกว่าความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อยและไม่เต็มใจทำงาน
2. ผู้นำแบบการแนะ เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถน้อย แต่เต็มใจในการทำงาน
3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม เน้นความสัมพันธ์มากกว่างาน เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจในการทำงาน
4. ผู้นำแบบการมอบอำนาจ ไม่เน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ เหมาะกับผู้ตามที่มีความสามารถและเต็มใจทำงาน

ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษหรือภาวะผู้นำเชิงเสน่ห์หาบารมี (Charismatic leadership theories)

House (1977) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้ที่บ่งบอกว่าผู้นำมีภาวะเชิงเสน่ห์หาบารมีหรือไม่ ได้แก่

1. ผู้ตามเชื่อในความถูกต้องของความคิดของผู้นำ
2. ผู้ตามมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
3. ผู้ตามยอมรับผู้นำโดยไม่สงสัย
4. ผู้ตามรักใคร่ผู้นำ

5. ผู้ตามเต็มใจเชื่อฟังผู้นำ
6. ผู้ตามมีความผูกพันกับภารกิจขององค์กร
7. ผู้ตามมีเป้าหมายขั้นสูงในการปฏิบัติงาน
8. ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำจะสามารถช่วยงานให้การปฏิบัติงานของกลุ่มได้สำเร็จ

ทฤษฎีผู้นำการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนสภาพ (Transactional and transformational leadership theories)

Burns (1978) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำทางการเมืองมี 2 แบบ คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และแบบเปลี่ยนสภาพ โดยมีจุดประสงค์เพื่อการแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า และเปลี่ยนสภาพของลักษณะความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพของผู้ให้เป็นผู้ตาม และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม

Bass (1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 39) ได้ขยายแนวคิดของเบอร์น มาใช้กับการบริหารองค์กร โดยที่เบสชี้ให้เห็นว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักจะพิจารณาวิธีการพัฒนารักษาคุณภาพและปริมาณเชิงการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้าน การปฏิบัติงานและวิธีการตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ นั้นพยายามและสำเร็จในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้า หรือผู้บริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่คนทั้งหลายพอใจ

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership theories) มีแนวคิดพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งต่างก็มี อิทธิพลซึ่งกันและกันทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์บางอย่าง ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกให้ซึ่งกันและกัน คือ “ผู้นำจะให้ อะไรบ้างเพื่อจะได้รับประโยชน์บางอย่างเป็นการตอบแทน” Bass (1985 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 39) กล่าวไว้ว่า ลักษณะของผู้นำแลกเปลี่ยน ต้องรู้ว่าผู้ตามต้องการอะไรจากการทำงาน และพยายามให้ผู้ตามได้รับสิ่งที่ต้องการ トラบเท่าที่เขายังทำงาน ได้ผล และแลกเปลี่ยนรางวัล หรือสัญญาว่าจะให้รางวัลถ้ามีความมานะ พยายามในการทำงานตอบสนองความต้องการและความปรารถนาของผู้ตาม トラบเท่าที่ผู้ตามยังคงทำงานได้สำเร็จ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการวิจัยของ Bass พบว่า องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน มี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารแบบวางเฉย ซึ่ง Burns (1978 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 42) ได้อธิบายถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยน นั่นคือ ผู้นำให้รางวัลที่เหมาะสม ซึ่งเป็นการเสริมแรง (Reinforcement) ให้แก่ผู้ตาม อาจชมเชย ขึ้นเงินเดือน ให้โบนัส เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การให้รางวัลตามสถานการณ์นั้น มักจะเป็นการจูงใจ โดยการให้รางวัลเป็นการตอบแทน เพื่อสนองความต้องการขั้นต้น (ตามแนวความคิดของ Maslow) และเป็นแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) เป็นส่วนใหญ่

1.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by-exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยว จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงจะเป็นไปทางลบ คือการตำหนิ ซึ่งการบริหารงานแบบวางเฉยจะแตกต่างจากการบริหารงานแบบตามสบาย (Laissez faire) เพราะการบริหารแบบตามสบายนั้น จะปล่อยให้งานดำเนินไป โดยผู้บริหารไม่เข้าไปยุ่ง เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาด ผู้บริหารจะพยายามเอาตัวรอด และไม่ตัดสินใจ

2. ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational leadership theories) เป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น เป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับสำนักของผู้ตามโดยให้มีอุดมคติและค่านิยมทางจริยธรรมสูงขึ้น พฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีดังนี้

2.1 ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง

2.2 มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ให้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้

2.3 เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูง ในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.4 ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่อง ขอมรับ และเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

2.5 แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภักดี

โดยทั่วไปแล้ว คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนสภาพจะเป็นดังนี้ (Tiony & Devanna, 1986 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2555, หน้า 43) 1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย 3) เชื่อมมั่นในคนอื่น 4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน 5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต 6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน 7) เป็นผู้มองการณ์ไกล

Bass ได้กำหนดองค์ประกอบของการเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) พฤติกรรมโดยเสน่ห์ (Charismatic behaviors) หรือพฤติกรรมอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีวิสัยทัศน์และมีวัตถุประสงค์ที่แจ่มชัด เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตขององค์กร และสามารถแสดงให้ผู้ตามเชื่อว่าต้องสำเร็จได้มากกว่าที่ผู้ตามรู้สึกว่าจะสำเร็จด้วยเหตุนี้ผู้ตามจึงเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามมากกว่าปกติ เพื่อให้บรรลุความสำเร็จ
- 2) สร้างแรงจูงใจด้านการคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่า ความหมายและความสำคัญของงานที่ทำตลอดจนสร้างความน่าท้าทาย ในการทำงานให้กับผู้ตาม
- 3) พฤติกรรมกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้กำลังใจ เสริมแรงให้กับผู้ตามค้นหาวิธีใหม่ในการทำงาน โดยช่วยผู้ตามหัดสงสัยและตั้งคำถามต่อความเชื่อพื้นฐานที่เคยประพฤติปฏิบัติมาจนเคยชิน ฝึกให้มองปัญหาเดิมด้วยมุมมองใหม่ หรือมองจากแง่มุมต่าง ๆ เป็นต้น
- 4) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรายบุคคล (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำให้ความสำคัญต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละคน ตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของผู้ตามเป็นรายบุคคลโดยใช้วิธี เช่น การกระจายอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ การช่วยเหลือเป็นที่เลี้ยง (Mentor) การเป็นผู้สอนงาน (Coach) การให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ การให้โอกาสไปศึกษา อบรม เป็นต้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำหมายถึงทฤษฎีเกี่ยวกับตามลักษณะผู้นำ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงเสนอหาบารมี ทฤษฎีผู้นำการแลกเปลี่ยนและการเปลี่ยนสภาพ

#### ความหมายของภาวะผู้นำผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลากหลายคน ดังนี้

Bass and Avolio (1994, p. 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำที่มีการกระตุ้นความสนใจของบุคลากร ให้มองงานของตนในมุมมองใหม่ ๆ ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในเรื่อง วิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์กร การพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น รวมถึงการชักนำให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ผู้อื่น รวมถึงองค์กรและสังคม

Dessler (1998, p. 202) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์กรต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร

Lunenburg and Ornstein (2000, pp. 150-151) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการแสดงพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาให้กระทำได้มากกว่าที่ได้ตั้งคาดการณ์ไว้

กระทรวงศึกษาธิการ (2553, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น นำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล่าวเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายหน้าที่ที่ดี

จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังด้วยการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และลักษณะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืนทั้งในตัวบุคคลและองค์กร

ปิยะพงษ์ โสเสมอ (2560, หน้า 22) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม

ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่พยายามสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและยั่งยืนในตัวบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม และองค์กร เพื่อให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแนวความคิดใหม่ ๆ รวมทั้งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยกย่องคุณธรรมจริยธรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามและองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาที่ยั่งยืนและมั่นคง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีการกระตุ้นความสนใจของข้าราชการครู ให้มีผลงานที่ได้รับมอบหมายในมุมมองใหม่ ๆ โดยจงใจให้มีการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งประโยชน์ของสถานศึกษามากกว่าประโยชน์ส่วนตัว อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสถานศึกษา

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass and Avolio**

Bass and Avolio (1990 อ้างถึงใน จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์, 2558, หน้า 28) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับสูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร การจงใจให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence or leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้เข้าร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ

ความจงรักภักดี ความเชื่อมั่นของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัย วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจ ในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตน ในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

จิตวัตติ เนียมสุวรรณ (2554, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของการมีบารมีหรือการมีอิทธิพล อย่างมีอุดมการณ์ไว้ว่า เป็นลักษณะพิเศษของบุคคลที่สามารถดึงดูดใจคนให้เกิดความจงรักภักดี ยอมปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ ทุ่มความพยายามในการทำงานโดยไม่หวังผลประโยชน์ ซึ่งลักษณะ เช่นนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้

คลนภา ศรีอรุณ (2555, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานด้วยและต้องการเอาเป็นแบบอย่าง มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา มุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานกับครูในโรงเรียน มีคุณธรรม จริยธรรม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีจุดยืนในการแสดงความคิดเห็นต่อปัญหาและข้อโต้แย้งที่เกิดขึ้น มีการวางแผนในการทำงานทำให้ครูเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

สมุทรา ชำนาญ (2559, หน้า 174) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence: II) หรือความมีบารมี (Charisma) ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยความเต็มใจหรือมีความเสนาหา มีบารมี ผู้ตามจึงยอมรับแบบอย่างจากผู้นำอย่างจริงใจ ดังที่กล่าวกันว่า “แบบอย่างที่ดีมีค่ามากกว่าคำสอนและมีผลต่อการปฏิบัติตนของผู้ตาม” พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำต้องแสดงออกต้องการ เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตน การแสดงบทบาทที่เข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้ผู้ตามเห็นอย่างสม่ำเสมอ การประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง เมื่อผู้ตามรับรู้และยอมรับพฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำจะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้น ตัวอย่างของบุคคลที่มีภาวะผู้นำเชิงอุดมการณ์เป็นที่ยอมรับ เช่น Martin Luther King and Nelson Maldela เป็นต้น

สุมาลี ละม่อม (2553, หน้า 86-87) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ไว้ว่า การแสดงถึงความสามารถในการบริหารงานมีการแสดงเป้าหมายที่ชัดเจนในการทำงาน และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จทำให้ผู้ร่วมงานนับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงาน เพื่อให้งานสำเร็จทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า อยากปฏิบัติงานให้สำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

วีรศักดิ์ ปกป้อง (2560, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการมีอิทธิพลเชิงอุดมคติไว้ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับเชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะประพฤติตน เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัว

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความรู้ นายกอง นำเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของข้าราชการครู อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดงานสู่ผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจแน่วแน่ว่าสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้ผู้ตามสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งมีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจไว้หลายคน ดังนี้

ดลนภา ศรีอรัญ (2555, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักและเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน



สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

จินตนา บุญปก (2559, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจหรือ การคลอใจไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ทำงานของกลุ่มให้บรรลุสำเร็จ และผูกพันกับ จุดมุ่งหมาย จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

วันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจไว้ว่า เป็นการทำหน้าที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐาน ในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถ ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้ กำลังใจผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญ ในการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

บงกชรัตน์ เจริญทวี (2560, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงสภาพ จะคลอใจหรือสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามไว้ว่า โดยกระตุ้นอารมณ์ผู้ตามให้เพิ่มความตระหนักและ เพิ่มความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าหมาย เห็นคุณค่าของเป้าหมาย และเชื่อว่าจะสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุ เป้าหมายได้

วีรศักดิ์ ปกป้อง (2560, หน้า 30) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานเห็นคุณค่า ของงาน เห็นว่างานนั้นมีความท้าทายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงาน เป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ด้วยการสนับสนุนให้กำลังใจ และเสริมสร้างความริเริ่มสร้างสรรค์ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิด ความพยายามในการปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้บริหารสถานศึกษาอาจใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนียภาพและความหมาย เกิดความรู้สึกว่าภารกิจที่จะต้องเป็น สิ่งสำคัญ

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำที่มีการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การกระตุ้น จิตวิญญาณของบุคลากร ให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดีให้แก่ ผู้ปฏิบัติงานให้มองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน

3. การกระตุ้นเขาวัวปัญญา (Intellectual stimulation: IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข แม้ว่าบางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากการร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง

สมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 174) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาไว้ว่าเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถคิดค้นนวัตกรรม โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนเองของผู้นำหรือขององค์กรที่เรียกกันว่า กระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ หรือผู้นำสามารถกระตุ้นความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้ตามได้ โดยการสร้างความรู้สึกที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ตาม หากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

จิตวดี เนียมสุวรรณ (2554, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาไว้ว่าเป็นการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและความเชื่อมากกว่าการเปลี่ยนพฤติกรรมทันทีทันใด การกระตุ้นปัญญาจะทำให้ผู้ตามเห็นธรรมชาติของปัญหาที่เผชิญอยู่ รวมทั้งวิธีแก้ปัญหา การเกิดปัญหาเป็นความรู้สึกภายในไม่จำเป็นต้องสังเกตเห็น

คลนภา ศรีอรัญ (2555, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาไว้ว่าเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึง เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงาน

ในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้

วีรศักดิ์ ปกป้อง (2560, หน้า 31) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาไว้ว่า กระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งข้อสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา โดยผู้บริหารสถานศึกษาใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาท สร้างความเข้าใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ

บงกชรัตน์ เจริญทวี (2560, หน้า 33) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นปัญญาไว้ว่าเป็นการกระตุ้นให้ผู้ตามให้ใช้ปัญญา ความคิด โดยผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้สงสัยวิธีการทำงานแบบเก่า ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้ประเมินค่านิยม ความเชื่อ และความคาดหวังของตนเองของผู้นำ และขององค์กร นอกจากนั้นผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้คิดเอง พัฒนาตนเองในการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำที่มีการกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา หาแนวทางใหม่ ๆ ในแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ ให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย เพื่อพัฒนาตนเองและสถานศึกษา

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration: IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรีกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการการประพุดิจของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม

เป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคลเห็นปัจเจกบุคคลทั้งคน (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจใส่เรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผู้ชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

คลนทา ศรีอรัญ (2555, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หรือคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

จินตนา บุญปก (2559, หน้า 29) ได้ให้ความหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล หรือคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือชี้แนะ สร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล พัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงาม มีความสามารถ และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ

สมุทรา ชำนาญ (2559, หน้า 174) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการให้ความสนใจ ใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองความต้องการของผู้ตามเป็นรายบุคคล การสร้างความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล จะช่วยให้ผู้นำสามารถเข้าใจผู้ตามทั้งสภาพความต้องการ ระดับแรงจูงใจของผู้ตามแต่ละคนได้อย่างถูกต้อง โดยผู้นำจะกำหนดตำแหน่งของตนให้เป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน หรือกลุ่มบุคคลอยู่ในระดับที่ใกล้ชิดหรือมีระดับเดียวกับทุกคนในทีม ไม่ใช่อยู่ในระดับของเจ้านาย (Boss) แสดงบทบาทเป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษา (Mentor) ให้คำแนะนำ ให้การช่วยเหลือผู้ตาม ได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น การพัฒนาระดับความต้องการจากระดับเบื้องต้นไปสู่ระดับสูงสุด คือ การนับถือศักยภาพในตนเอง (Self-esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจ (Empowerment) การตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้าหาญ รวมทั้งความมั่นใจในตนเองแก่ผู้ตาม

บงกชรัตน์ เจริญทวี (2560, หน้า 35) ได้ให้ความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะปฏิบัติต่อผู้ตามเป็นรายบุคคลแตกต่างกัน แต่ปฏิบัติ

อย่างเท่าเทียมกัน ไม่เพียงแต่ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและพัฒนาผู้ตามแล้ว ยังส่งเสริมวิธีการตั้งเป้าหมาย และวิธีการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นด้วย ในการมุ่งสัมพันธ์ เป็นรายคนนั้น ผู้นำ จะมอบภารกิจให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเอง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำที่มีการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับ ความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่า และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ พิเศษอย่างเต็มที่

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ ต้องประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความรู้ นายกอง คเณศพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจของผู้ปฏิบัติงาน อีกทั้งต้องมีวิสัยทัศน์ ถ่ายทอดงานสู่ผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต มีการสร้างแรงบันดาลใจโดยการกระตุ้น จิตวิญญาณของผู้ปฏิบัติงานให้มีชีวิตชีวา มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติที่ดี ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างชัดเจน ตระหนักถึงปัญหา ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิด สร้างสรรค์ มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย ให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่า และเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ปฏิบัติงาน จะกระทำโดยผ่านพฤติกรรมใน 4 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้าง แรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวินิจฉัย และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

### ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลายท่าน ดังนี้

Hellriegel (2001 อ้างถึงใน จุฑารัตน์ โสภะบุญ, 2558, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจไว้ว่า แรงผลักดันต่อบุคคลหรือแรงผลักดันภายในตัวบุคคล ที่ส่งผลให้บุคคลมีพฤติกรรม เฉพาะ ที่มีทิศทางไปสู่เป้าประสงค์

Schuler (1989 อ้างถึงใน ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของ แรงจูงใจไว้ว่า ผลของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างความต้องการภายในและอิทธิพลภายนอกของบุคคล ซึ่งทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมออกมา

ภารตี อนันต์นารี (2555, หน้า 13) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งที่เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่กำหนด

กันธมา ไชยสิงห์ (2557, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมหรือแรงดันที่ทำให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน เนื่องจากแรงจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล โคนถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ ก็จะส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถเต็มที่ในการให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

จารุวรรณ กองเวียง (2558, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลแสดงความกระตือรือร้น ยินดี และเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย จนประสบความสำเร็จ

จุฑารัตน์ โสภะบุญ (2558, หน้า 38) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า กระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจงใจให้กระทำหรือคืนรน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้ พฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช่เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา แต่ต้องเป็นพฤติกรรมที่มีความเข้มข้น มีทิศทาง มีเป้าหมายชัดเจนว่าต้องการไปสู่จุดใด และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นผลสืบเนื่องมาจากแรงผลักดันหรือแรงกระตุ้น ที่เรียกว่าแรงจูงใจ

จักรพันธ์ ศรีรินทร์ (2560, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า สิ่งเร้าหรือพลังการกระตุ้นของแต่ละบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ด้วยความยินดีและเต็มใจ เพื่อให้การทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตนเองต้องการ

จากความหมายของแรงจูงใจที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า สิ่งเร้าหรือสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมหรือแรงดันที่ทำให้ข้าราชการครุมีความกระตือรือร้น ยินดี และเต็มใจปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทจนสำเร็จ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย

#### **ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ และทฤษฎีแรงจูงใจมีมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาการจากความต้องการภายในเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างขึ้น ซึ่งทุกทฤษฎีมีความคล้ายกันและความเกี่ยวข้องกัน ทฤษฎีที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายมีดังนี้

### ทฤษฎีแรงจูงใจตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's general theory of human motivation)

Maslow (1954) ได้ตั้งทฤษฎีทั่วไปเกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปอย่างทั่วหลาย สมมติฐานดังกล่าวมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการและเป็นความต้องการที่ไม่มีวันสิ้นสุด เมื่อมีความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเข้ามาแทนที่

2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอีกต่อไป

3. ความต้องการของมนุษย์ มีลำดับขั้นตอนลำดับความสำคัญ คือเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการลำดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

จากสมมติฐานดังกล่าวข้างต้น Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physical needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เพื่อให้การดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม อาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and security needs) เป็นความต้องการความมั่นคง ความปลอดภัยทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจ สถานะการทำงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social and belonging needs) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการเป็นเจ้าของ

4. ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem on status needs) เป็นความต้องการให้สังคมยกย่องตนเอง มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศชื่อเสียง

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) คือ ความต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน

ความต้องการทั้ง 5 ประการ ข้างต้นของ Maslow นี้ เรียงลำดับความสำคัญหรือความจำเป็นจากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด เหมือนบันได โดยมีความต้องการทางกายซึ่งเป็นความต้องการส่วนบุคคลของมนุษย์ทุกคน เป็นพื้นฐานขั้นแรกสำหรับความต้องการขั้นต่อไป ความต้องการทั้ง 5 นี้ จะเป็นอิสระต่อกันและมีความต่อเนื่องเหลื่อมล้ำกันอยู่ เหมือนลูกคลื่น เนื่องจากความต้องการระดับถัดมาอาจเกิดขึ้นก่อนที่ความต้องการขั้นต้นจะได้รับการตอบสนอง ให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อนก็ได้ และบางคนอาจให้ความสำคัญกับความต้องการลำดับขั้นตอนใดอย่างใดก็ได้ ปกติแล้วคนทั่วไปจะมีความต้องการขั้นต้นก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะเกิดความต้องการขั้นถัดไปและไม่จำเป็นว่าทุกคนจะมีความต้องการครบทั้ง 5 ชั้น แต่ความต้องการ

ทั้งหมดเหล่านี้จะอยู่ช่วงตลอดชีวิตของบุคคลที่ Maslow ได้กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อมนุษย์สนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ปรารถนาไว้แล้ว ความต้องการในด้านอื่น ๆ ก็จะปรากฏขึ้นอีก”

### **ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom**

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Vroom ได้แก่ ทฤษฎีความหวัง (Expectation theory) ซึ่ง Vroom (1995, pp. 91-103) อธิบายว่า ทฤษฎีนี้ได้มาจากการศึกษาค้นคว้าด้านจิตวิทยาของบุคคลในองค์กร ซึ่งพบว่า บุคคลจะกระทำการใดก็ตามมักขึ้นอยู่กับองค์ประกอบต่อไปนี้ คือ

1. ผลตอบแทนที่ได้รับ
2. ความพอใจและความไม่พอใจต่อผลตอบแทนที่จะได้รับ
3. ผลตอบแทนที่จะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น
4. โอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวัง

ในทฤษฎีของ Vroom การที่มนุษย์จะเลือกหรือตัดสินใจการกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดนั้น มีสาเหตุหรือแรงจูงใจ โดยอาศัยเหตุผลและปัจจัยหลาย ๆ อย่าง ประกอบกันมิได้เกิดจากเพียงปัจจัยหนึ่งปัจจัย

### **ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland**

ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของ McClelland (The need to achieve theory) McClelland (1961, pp. 121-126) วิจัยในเรื่องความต้องการความสำเร็จ พบว่า ผู้ที่ประสบความสำเร็จสูงทั้งหลาย แตกต่างจากบุคคลอื่นทั่วไป โดยจะมีลักษณะ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบสูง แสวงหาโอกาสเพื่อจะได้มีโอกาสในการรับผิดชอบแก้ปัญหาที่มีอยู่พวกนี้ จะมีความปรารถนาจะกระทำการต่าง ๆ ให้ดีขึ้นกว่าเดิมอยู่เสมอ
2. มีเป้าหมายระดับกลาง เพราะหากไม่ประสบความสำเร็จแล้ว จะรู้สึกไม่สบายใจ ดังนั้น จึงไม่ตั้งเป้าหมายให้อยู่สูงเกินไป เพื่อลดความเสี่ยงและให้ความเชื่อมั่นในความสำเร็จสูง
3. ต้องการได้รับข้อมูลกลับที่ทันการเกี่ยวกับงานของตนว่าสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อการตัดสินใจของคนในงานครั้งต่อไป
4. ต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีความสามารถ เพื่อที่เขาจะได้พยายามปรับปรุงความสามารถของเขาให้ทัดเทียมผู้ที่มีความสามารถ ความรู้สึกเช่นนี้จะเป็นแรงจูงใจให้เกิดความมานะที่จะประสบความสำเร็จที่สูงต่อไป

### **ทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer (Alderfer's existence relatedness growth theory)**

Alderfer (1972, pp. 507-532) ได้เสนอทฤษฎี E.R.G. โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่มีจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยของ



Alderfer เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์จากการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์ Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่าความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภทจะประกอบด้วย E (Existence) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ R (Relatedness) ความต้องการสัมพันธ์ และ G (Growth) ความต้องการเจริญก้าวหน้า ซึ่งความต้องการแต่ละประเภทขยายความ ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) หรือ E ความต้องการในกลุ่มนี้จะเกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหารที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับในชีวิตจริงในองค์กรนั้นต้องการ ค่าจ้าง เงิน โบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี และสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการ ความปลอดภัย และความมั่นคงตามทฤษฎีของ Maslow นั่นเอง

2. ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) หรือ R จะประกอบกับเรื่องราวที่มีส่วนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ ที่มีอยู่ต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร ทั้งนี้ความสัมพันธ์เหล่านี้จะหมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสำคัญในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย เหล่านี้ล้วนอยู่ในความต้องการประเภทนี้ ความต้องการทางสังคมนี้ถ้าเปรียบเทียบกับความต้องการที่ Maslow กำหนดไว้ก็เท่ากับความต้องการทางด้านความมั่นคงทางใจ การไม่ถูกทอดทิ้ง ความต้องการทางสังคมและความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง ยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าตามทฤษฎีของ Maslow

3. ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth need) หรือ G เป็นความต้องการที่เกี่ยวกับเรื่องราวของการพัฒนาคนตามศักยภาพสูงสุด และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีของเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนี้ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้กิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสได้เข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น เหล่านี้จัดอยู่ในประเภทความต้องการก้าวหน้า และเติบโตทั้งสิ้น ความต้องการประเภทนี้จะเปรียบเทียบกับความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จทางใจและความสำเร็จตามความนึกคิดทุกอย่างที่สูงสุดแห่งตนและความต้องการยอมรับนับถือในตนเองตามทฤษฎีของ Maslow นั่นเอง

ทฤษฎี E.R.G. นี้จะมีข้อสันนิษฐาน 3 ประการ เป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

1. ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง (Need satisfaction) นั้นเองหากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีสูง
2. ขนาดความต้องการ (Desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า เช่น ความต้องการอยู่รอด ได้รับการตอบสนองมากเพียงพอแล้ว ก็ยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น
3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (Need frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทนี้อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวแรงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่ามนุษย์มีแรงจูงใจหรือความต้องการไม่สิ้นสุด โดยแบ่งความต้องการตามทฤษฎีการจูงใจของ Alderfer 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความต้องการดำรงชีวิต หมายถึง การได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสม มีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ ได้ปฏิบัติงานตามความถนัดและความสามารถ รวมถึงมีอิสระในการปฏิบัติงาน อีกทั้งได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร ส่วนประการที่สอง ความต้องการความสัมพันธ์ หมายถึง การมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน มีการยอมรับและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ร่วมแรงร่วมใจให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน และประการที่สาม ความต้องการเจริญก้าวหน้า หมายถึง การได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้เป็นผู้รับผิดชอบงานที่สำคัญ ได้รับคำแนะนำในการปฏิบัติงาน และโอกาสแก้ไขงานที่บกพร่องจากผู้บริหาร รวมถึงโอกาสสร้างสรรค์ผลงานดีเด่น เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

#### การปฏิบัติงานของครู

สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการบริหารงานของสถานศึกษาที่มีโครงสร้างการบริหารงานตามกฎหมายที่มีขอบข่ายภารกิจที่กำหนด ซึ่งการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎกระทรวงและระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษากำหนด ซึ่งจะแบ่งส่วนราชการเป็นกลุ่ม หรือฝ่าย หรืองาน ตลอดจนกำหนดอำนาจหน้าที่ของแต่ละส่วนราชการ ซึ่งจะต้องครอบคลุมขอบข่ายและภารกิจของสถานศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ซึ่งมีขอบข่ายและภารกิจดังต่อไปนี้

(กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 6-8)

## 1. งานวิชาการ

งานวิชาการถือว่าเป็นงานที่มีความสำคัญที่สุด เป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ซึ่งทั้งผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมีความรู้ความเข้าใจ ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดแนวทางปฏิบัติ การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง งานวิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนเป็นหลัก ซึ่งสถานศึกษาจะต้องสร้างหลักสูตรของตนเองเรียกว่า หลักสูตรสถานศึกษา ดังนั้น ครูจะต้องทำหน้าที่ในการสร้างและพัฒนาหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ การออกแบบการจัดการเรียนรู้ ซึ่งงานวิชาการที่ครูจะต้องปฏิบัติจะประกอบไปด้วยภารกิจหลัก ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 9)

- 1.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 1.3 การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
- 1.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 1.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา
- 1.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
- 1.7 การนิเทศการศึกษา
- 1.8 การแนะแนวการศึกษา
- 1.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
- 1.10 การส่งเสริมด้านวิชาการแก่ชุมชน
- 1.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
- 1.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

## 2. งานงบประมาณ

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหาร งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้ง จัดหารายได้จากรายการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้น ต่อผู้เรียน ซึ่งมีของขายและภารกิจ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 7)

- 2.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ
- 2.2 การจัดสรรงบประมาณ

- 2.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2.4 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา
- 2.5 การบริหารการเงิน
- 2.6 การบริหารบัญชี
- 2.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

### 3. งานบริหารบุคคล

การบริหารบุคคล หมายถึง การหาทางใช้คนที่อยู่ร่วมกันในองค์กรนั้น ๆ ให้ทำงานได้ผลดีที่สุด สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด ในขณะที่เดียวกันก็สามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุข มีความพอใจที่จะความร่วมมือและทำงานร่วมกับผู้บริหาร เพื่อให้องค์กรนั้น ๆ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ซึ่งมีของขายและภารกิจ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 57)

- 3.1 การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
- 3.2 การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
- 3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
- 3.4 วินัยและการรักษาวินัย
- 3.5 การออกจากราชการ

### 4. การบริหารทั่วไป

งานด้านการบริหารทั่วไป เป็นภารกิจหนึ่งของโรงเรียนในการสนับสนุนส่งเสริมการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในบรรลุตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษา กำหนดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น การดำเนินงานธุรการ งานเลขานุการ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร งานเทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนผู้เรียน การรับนักเรียน การส่งเสริมและการประสานงานการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียน และตามอัธยาศัย การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา งานส่งเสริม งานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ งานการศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน งานบริการสาธารณะ ซึ่งมีของขายและภารกิจ ดังต่อไปนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552, หน้า 103)

- 4.1 การดำเนินงานธุรการ
- 4.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 4.3 งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร
- 4.6 งานเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4.7 การส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป
- 4.8 การจัดสถานที่และสภาพแวดล้อม
- 4.9 การจัดสำมนักเรียน
- 4.10 การรับนักเรียน
- 4.11 การส่งเสริมและการประสานงานการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย
- 4.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.13 งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน
- 4.14 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา
- 4.15 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานงานการศึกษาของบุคคล องค์กร  
หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.16 งานประสานราชการกับเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานอื่น
- 4.17 การจัดระบบการควบคุมภายในหน่วยงาน
- 4.18 งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การปฏิบัติงานของครู หมายถึง การปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสถานศึกษา ประกอบไปด้วย งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารบุคคล และงานบริหารทั่วไป

### **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน**

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำองค์กรหรือผู้บริหารองค์กร ที่ส่งผลกระทบต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมที่พยายามสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีและยั่งยืนในตัวบุคคลของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามและองค์กร เพื่อให้มีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างแนวความคิดใหม่ ๆ รวมทั้งการทำงานที่มีประสิทธิภาพ ยกระดับคุณธรรมจริยธรรมของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามและองค์กร พร้อมทั้งกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้ใช้ความรู้ความสามารถในการที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ มุ่งประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนา

ที่ยั่งยืนและมั่นคง (ปิยะพงษ์ โสเสมอ, 2560, หน้า 22) ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการและสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำกลุ่ม และมีอำนาจเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม บุคคลนั้น สมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่กลุ่มเผชิญอยู่ได้ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ หรือการกระทำของผู้นำในการชักจูง หรือชี้นำผู้อื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จ (ภารดี อนันต์นาวิ, 2555, หน้า 77) ผู้บริหารเป็นผู้ที่บริหารงานตามภารกิจขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ผู้บริหารต้องรู้เรื่องการนำเท่า ๆ กับรู้เรื่องการจัดการ โดยเฉพาะการนำ (Leading) เป็นองค์ประกอบหนึ่งของหน้าที่การจัดการ (Managerial functions) ที่ประกอบไปด้วย การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) การที่ผู้บริหารจะใช้ภาวะผู้นำโดยการสั่งการให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ตามคำสั่ง (Directing) ของตนเองอย่างเดียวเหมือนในอดีตไม่สามารถทำได้ ทั้งนี้เป็นเพราะสภาพการณ์ปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งระดับตัวบุคคลากร สภาพโรงเรียน สภาพชุมชน สังคมโลก บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีทัศนคติและความเชื่อ เป้าหมาย และแนวทางในการทำงานเปลี่ยนไป ผู้บริหารหรือผู้นำมีหน้าที่กระตุ้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้เป็นที่ดี ต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือและมุ่งความสำคัญไปที่ผลประโยชน์ของทีมงานและองค์กรเป็นสำคัญ (ชัยเสถียร พรหมศรี, 2549, หน้า 28) ซึ่งศักยภาพและความสามารถที่จะจูงใจให้บุคลากรได้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อองค์กร ดังที่ กันธิมา ไชยสิงห์ (2557, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมหรือแรงดันที่ทำให้บุคคลกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น แรงจูงใจในการทำงานจึงมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับทุกหน่วยงาน เนื่องจากแรงจูงใจมีผลต่อพฤติกรรมของบุคคล โคนถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคคลในหน่วยงานได้ตรงกับสิ่งที่ต้องการ ก็จะส่งผลให้บุคคลเต็มใจที่จะใช้ความสามารถเต็มที่ในการให้ความร่วมมือในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับ จินตนา บุญปก (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก การปฏิบัติงานของครูโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา โดยรวมและรายด้านทุกด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูงมากกับการปฏิบัติงาน

ของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สอดคล้องกับ วีรศักดิ์ ปกป้อง (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสหวิทยาเขต ชลบุรี 2 ด้านปัจจัยจูงใจ โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านปัจจัยค้ำจุน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับ กันธิมา ไชยสิงห์ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เมื่อพิจารณาโดยรวมและรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ และโดยรวมมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าตาม 3 ลำดับแรก คือ กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

ชูชาติ โชติเสน (2551, หน้า 36) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ ด้านความต้องการการเจริญเติบโต และด้านความต้องการการดำรงชีพ

รุ่งอรุณ บุตรสิงห์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งภาพรวมและรายด้าน

แสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนในสถานศึกษา จำนวน 353 คน ตัวแปรอิสระ เพศ อายุระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ตัวแปรตาม ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน ในขณะที่ระดับการศึกษา และขนาดของสถานศึกษา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อเปรียบเทียบกับรายคู่ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดใหญ่ ต่างกับขนาดเล็ก กลาง ใหญ่พิเศษ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โกมล บัวพรหม (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 3 พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุวราชบุรีธานี เขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ ตามลำดับ คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน ด้านเพื่อนร่วมงานด้านผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ด้านการเลื่อนขั้นตำแหน่งและด้านเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการ ครูที่มีเพศต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และครูมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกันมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ ด้านงานที่ทำในปัจจุบัน



สุมาลี อุदारักษ์ (2553, หน้า 111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กัน ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กอบศักดิ์ มูลมัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดของครูผู้สอน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ประสิทธิภาพของการสอนของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพ การสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาพรวม และรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ชมพูนุช สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติ การสอนมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ เปลี่ยนสภาพตามความคิดเห็นของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ จำแนกตามขนาด โรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดกลางมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงจากมากไปน้อย คือ การคำนึงถึง ความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

สุกษัย งามเมือง (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัด ภาคเหนือตอนบน พบว่า ความคิดเห็นของครูที่มีต่อระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงาน และความเจริญก้าวหน้าส่วนบุคคลมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

ชวัลรัตน์ ไบบัว (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้น ให้ใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงดลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน จากความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก พิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และด้านความสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับสูงมาก ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของโรงเรียน ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีเจตคติเชิงบวก และด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง

อรธดิ เดชรัตนสุวรรณ (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนเทศบาลนครระยอง มีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก กลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จินตนา เปี่ยมลาภ (2555, หน้า 35) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความต้องการด้านสัมพันธภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาความเจริญก้าวหน้า และความต้องการในการดำรงชีวิต มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

จิรปรีชา แผ่นสุวรรณ (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ครูมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งงานสูงกว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ความคิดเห็นของครูต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โรงเรียนประถมศึกษา แก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นเรียงอันดับจากมากไปน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน ประถมศึกษา อำเภอกำแพงแสนนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 6 ทั้ง โดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กันธิมา ไชยสิงห์ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในกลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่ม เครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง เรียงตาม 3 ลำดับแรก ได้แก่ การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การเป็น ผู้สร้างแรงบันดาลใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัด สระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

วัชรินทร์ สิทธิพร (2557) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กศน. ตำบล สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กศน. ตำบล โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กศน. ตำบล โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บงกชรัตน์ เจริญทวี (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุภารัตน์ บุญบา (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### งานวิจัยต่างประเทศ

Galloway (1972, p. 1941-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำครูใหญ่โรงเรียนประถมศึกษา ในรัฐมิสซิสซิปปี กับขวัญของครู พบว่า พฤติกรรมของผู้นำมีความสัมพันธ์กับขวัญของครูในทางบวก พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารยังมีอัตราสูง ขวัญของครูยิ่งสูงขึ้นไปด้วย พฤติกรรมผู้นำมีค้ำจุนสัมพันธ์ส่งผลต่อขวัญของครูมากที่สุด พฤติกรรมมีค้ำจุนไม่ส่งผลต่อขวัญของครู

Picard (1986, p. 1143-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจของอาจารย์ตามการรับรู้ของอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในโรงเรียนรัฐเนบราสกา พบว่า อายุความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ อาจารย์ที่มีอายุน้อย จะให้คะแนนแรงจูงใจด้านการยอมรับนับถือสูงกว่าอาจารย์ที่มีอายุมาก กลุ่มอาจารย์เห็นว่า แรงจูงใจในด้านการเงินมีความสำคัญกว่ากลุ่มเจ้าหน้าที่โรงเรียน อาจารย์ที่มีเงินเดือนสูงมีแรงจูงใจ ภายในมากกว่าอาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำ

Hoover (1987, p. 3020-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแบบภาวะการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เพื่อจะศึกษาผู้นำทางการศึกษาจะมีลักษณะพฤติกรรมที่เป็น องค์ประกอบภาวะผู้นำ 2 แบบ ตามทฤษฎีของ Bass เช่นเดียวกับผู้นำทางการทหารและธุรกิจ หรือไม่ กล่าวคือ ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะประกอบด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ ความเสนาหา การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยน จะประกอบไปด้วยปัจจัย 2 ประการ คือ การให้รางวัลอย่างเหมาะสมและการบริหารแบบวางเฉย โดยการศึกษาเกี่ยวกับครูใหญ่โรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษาในรัฐทางภาคตะวันออกเฉียงใต้ของ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า มีลักษณะเช่นเดียวกัน

Koch (1990 อ้างถึงใน จักรพันธ์ ศรีนรินทร์, 2560) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐาน หลายสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ในกลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารและอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน สามารถทำนาย การเป็นพลเมืองดีขององค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของ องค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนาย ความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้น จากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

William et al. (1995, p. 319) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนใน โรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรพฤติกรรมกลุ่ม และ ความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

จากการศึกษางานวิจัย ผู้วิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อคุณภาพ ในการบริหารจัดการศึกษา โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ ที่มีประสิทธิภาพและมีความเหมาะสม ให้มีการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรม มีการเสริมสร้างกำลังใจให้กับ ผู้ร่วมงานมีความสนใจที่จะปฏิบัติงานมุ่งสู่ประโยชน์สูงสุดขององค์กร ดังนั้น ผู้นำจึงควรพัฒนา ความสามารถของผู้ร่วมงานให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และกระตุ้นให้ผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ โดยเฉพาะทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงดลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และ

คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูตามแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer ซึ่งใช้ในการประกอบในการวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการเจริญก้าวหน้า ดังจะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของครูและบุคลากร เป็นผู้ผลักดันให้ครูและบุคลากรเกิดความตระหนักและรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีแนวทางในการชี้แนะ กระตุ้นจูงใจให้บุคลากรเกิดความตระหนักในหน้าที่ มีความรับผิดชอบ รักงาน รักองค์กร และนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายด้วยความร่วมมือร่วมใจกัน เพื่อให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน ซึ่งถ้าผู้บริหารมีการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรได้ จะทำให้องค์กรนั้นทำงานเป็นระบบอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถที่จะบรรลุผลตามเป้าหมายตามที่คาดไว้ได้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ตั้งกีดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 เพื่อนำผลของการศึกษามาเป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและเป็นข้อมูลในการสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงานที่สูงขึ้น มีความสุขงาน ทำให้การจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยมีรายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

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

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษากับประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ปีการศึกษา 2562 จำนวน 176 คน
2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) จำนวน 110 คน จากนั้นดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ หลังจากนั้นจึงใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Sample random sampling) ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง

“อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
จังหวัดชลบุรี

กลุ่มสาระการเรียนรู้	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
ภาษาไทย	16	10
คณิตศาสตร์	24	15
วิทยาศาสตร์	32	20
สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	27	17
ศิลปะ	15	10
สุขศึกษาและพลศึกษา	11	7
การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี	25	15
ภาษาต่างประเทศ	26	16
รวม	176	110

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแบบของ Likert (1967, pp. 90-95) โดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1990) จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาวนปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งแบบสอบถามมีจำนวน 33 ข้อ ดังนี้

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 8 ข้อ
2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 8 ข้อ



3. ด้านการกระตุ้นเยาวชนปัญญา จำนวน 8 ข้อ

4. ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล จำนวน 9 ข้อ

มีลักษณะแบบสอบถามเป็นรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแบบของ Likert (1967, pp. 90-95) ซึ่งกำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ลักษณะแบบสอบถามเป็นรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ตามแบบของ Likert (1967, pp. 90-95) เพื่อสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จำแนกเป็น 3 ด้าน คือ ความต้องการดำรงชีวิต ความต้องการสัมพันธภาพ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ซึ่งแบบสอบถามมีทั้งหมด 24 ข้อ ดังนี้

1. ด้านความต้องการดำรงชีวิต จำนวน 8 ข้อ

2. ด้านความต้องการสัมพันธภาพ จำนวน 8 ข้อ

3. ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า จำนวน 8 ข้อ

มีลักษณะแบบสอบถามเป็นรูปแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามแบบของ Likert (1967, pp. 90-95) ซึ่งกำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

5 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก

3 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

## การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู จากเอกสารและขอคำปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

2. ศึกษาตำราเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทางการศึกษาและพัฒนาแบบสอบถามให้ครอบคลุมขอบเขตของการวิจัย

3. พัฒนาแบบสอบถามแล้วนำเสนอประธานที่ปรึกษางานนิพนธ์ พิจารณาตรวจสอบเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไข

4. ร่างแบบสอบถามที่ตรวจแก้ไขเรียบร้อยแล้วไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content validity) ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ประกอบด้วย

- |  |  |
|--|--|
| 4.1 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พฤษพิบูล | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4.2 ดร.ธนวิน ทองแพง                      | อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 4.3 นายโกศล ดาราพิสุทธิ                  | ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”                    |

นำแบบสอบถามจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม และวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยใช้สูตร (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 50-100)

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

เมื่อ IOC หมายถึง ค่าดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

โดยผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่สร้างขึ้นและกำหนดให้มีการเลือกตอบ คือ ระดับความสอดคล้องและระดับความครอบคลุม และช่องข้อเสนอนี้ โดยกำหนดให้ค่าน้ำหนัก ดังนี้ ให้ค่าน้ำหนัก +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง/ ครอบคลุมเนื้อหา ให้ค่าน้ำหนัก 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามมีความสอดคล้อง/ ครอบคลุมเนื้อหา ให้ค่าน้ำหนัก -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามไม่มีความสอดคล้อง/ ไม่ครอบคลุมเนื้อหา จากนั้นนำคะแนนของผู้ทรงคุณวุฒิมาหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) และคัดเลือกข้อที่มีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป

5. นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้พิจารณาตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย

6. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอนี้ของผู้ทรงคุณวุฒิ เสนอประธานและคณะกรรมการผู้ควบคุมงานนิพนธ์ แล้วนำแบบสอบถามไปทดลอง (Tryout) กับครูในโรงเรียนพานทองสาขานุปถัมภ์ จำนวน 30 คน จากนั้นนำผลที่ได้มาตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม และทำการวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item discrimination power) โดยใช้ค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item-total correlation) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ พบว่า ด้านภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าอยู่ระหว่าง .39-.77 และด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีค่าอยู่ระหว่าง .27-.64

7. หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) และความสอดคล้องภายในของแบบสอบถาม โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีค่า .95 และแบบสอบถามเกี่ยวกับการแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีค่า .92

8. นำแบบสอบถามที่ผ่านการหาคุณภาพแล้ว นำเสนอกรรมการที่ปรึกษาเพื่อตรวจพิจารณาเป็นขั้นตอนสุดท้าย เพื่อจัดทำเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้เก็บรวบรวมต่อไป

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ดำเนินการตามวิธีและขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือขอความอนุเคราะห์จากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมด้วยหนังสือขอความร่วมมือถึงผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ประสานกับผู้อำนวยการเพื่อดำเนินการแจกแบบสอบถามและรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตัวเองจำนวนทั้งสิ้น 110 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100 ของแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด
3. ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกฉบับ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลมาดำเนินการวิเคราะห์ตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัสให้คะแนนแต่ละข้อและบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์ เพื่อตรวจวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ
2. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำผลการคำนวณมาวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย

2.1 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นมาตรฐานประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 15)

- 4.51-5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.2 วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของครูเป็นมาตรฐานประมาณค่า โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถามและการแปลความหมายของคะแนน โดยใช้เกณฑ์ ดังนี้ (พงศเทพ จิระโร, 2559, หน้า 24)

- 4.51-5.00 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอยู่ในระดับมากที่สุด
- 3.51-4.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอยู่ในระดับมาก
- 2.51-3.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอยู่ในระดับปานกลาง
- 1.51-2.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอยู่ในระดับน้อย

1.00-1.50 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” จังหวัดชลบุรี โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson’s product moment correlation coefficient) ซึ่งใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ดังนี้ (สมโภชน์ อเนกสุข, 2553, หน้า 80)

.81-1.00 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูงมาก

.61-.80 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

.41-.60 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

.21-.40 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

.01-.20 ถือว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

0 ถือว่าไม่มีความสัมพันธ์กันเชิงเส้นตรง

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูล ที่สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในการศึกษาค้นคว้าและทดสอบสมมติฐาน ดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

2. วิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยใช้การวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ในการหาความสัมพันธ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอผลการวิเคราะห์โดยเริ่มจากการกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอนต่อไปนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เข้าใจความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ใช้สัญลักษณ์ทางสถิติและอักษรย่อ ในการนำเสนอผลข้อมูล ดังนี้

$\bar{X}$  แทน ค่าเฉลี่ย (Mean)

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

r แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

X แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน

$X_{tot}$  แทน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

$X_1$  แทน ด้านการสร้างบารมี

$X_2$  แทน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

$X_3$  แทน ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา

$X_4$  แทน ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

Y แทน แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ E.R.G. ของ Alderfer ทั้ง 3 ด้าน

$Y_{tot}$  แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู

$Y_1$  แทน ความต้องการดำรงชีวิต

$Y_2$  แทน ความต้องการด้านความสัมพันธ์

$Y_3$  แทน ความต้องการเจริญก้าวหน้า

\*\* แทน นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### การนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 2 วิเคราะห์ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตอนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแต่ละตอน ปรากฏตามลำดับ ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.07	.54	มาก	2
2	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	4.11	.55	มาก	1
3	ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา	4.05	.57	มาก	3
4	ด้านการคำนึงปัจเจกบุคคล	4.04	.59	มาก	4
รวม		4.07	.51	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับข้าราชการครูและบุคลากร	4.05	.63	มาก	5
2	ผู้บริหารประพฤติตัวน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจของ ข้าราชการครู	4.10	.74	มาก	3
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.16	.63	มาก	1
4	ผู้บริหารยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม	4.05	.66	มาก	6
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต	3.93	.74	มาก	8
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	4.13	.71	มาก	2
7	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ นโยบาย ต่าง ๆ ลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน	4.05	.69	มาก	7
8	ผู้บริหารเป็นผู้เสียสละ อุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของงาน	4.08	.70	มาก	4
รวม		4.07	.54	มาก	



จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีคุณธรรม โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ผู้บริหารประพฤติตัวน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจของข้าราชการครู และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจข้าราชการครู ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ	4.05	.79	มาก	7
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูเห็นคุณค่าของ การปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของงาน	4.19	.66	มาก	1
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครู มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.16	.64	มาก	2
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูปฏิบัติงาน เป็นทีม	4.08	.71	มาก	6
5	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการทำงานให้แก่ ข้าราชการครู	4.09	.71	มาก	5
6	ผู้บริหารสร้างเป้าหมายแก่ข้าราชการ ในการฝ่าอุปสรรคในการทำงาน	4.02	.65	มาก	8
7	ผู้บริหารให้ข้าราชการครูมองเห็นเป้าหมายใน การพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน	4.12	.73	มาก	4

ตารางที่ 4 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูอุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	4.16	.68	มาก	3
	รวม	4.11	.55	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานและผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูอุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างเป้าหมายแก่ข้าราชการในการฝ่าอุปสรรคในการทำงาน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา  
โดยรวมและรายข้อ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.14	.60	มาก	1
2	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูหาแนวทางใหม่ ๆ ในแก้ปัญหา	3.99	.63	มาก	7
3	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของข้าราชการครู ในการปฏิบัติงาน	3.92	.83	มาก	8

ตารางที่ 5 (ต่อ)

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นเขาวนัปัญหา	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
4	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจ แก่ข้าราชการครูในการแก้ปัญหา	4.05	.73	มาก	5
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล	4.09	.69	มาก	3
6	ผู้บริหารสนับสนุนข้าราชการครูที่มีความคิด สร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	4.12	.66	มาก	2
7	ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นข้าราชการครูให้มอง ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	4.03	.77	มาก	6
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับ ความคิดเห็นต่างของผู้ร่วมงาน	4.06	.78	มาก	4
รวม		4.05	.57	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการกระตุ้นเขาวนัปัญหา โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา ผู้บริหารสนับสนุนข้าราชการครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
 ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงความเป็น  
 ปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1.	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้าราชการครูเป็น รายบุคคล	3.98	.73	มาก	6
2.	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่าง บุคคล	3.97	.75	มาก	7
3.	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของข้าราชการครู	4.06	.76	มาก	3
4.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่	4.21	.67	มาก	1
5.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครู	3.95	.79	มาก	8
6.	ผู้บริหารปฏิบัติกับข้าราชการครู ทุกคนอย่างเท่าเทียม	3.95	.82	มาก	9
7.	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	4.15	.65	มาก	2
8.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูพัฒนาจุดเด่นของ ตนเอง	4.03	.72	มาก	5
9.	ผู้บริหารมอบหมายงานโดยคำนึงถึงความสามารถ ของแต่ละบุคคล	4.05	.85	มาก	4
รวม		4.04	.60	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน  
 บ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี  
 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย  
 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่  
 ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผู้บริหารเห็นคุณค่าของ

ข้าราชการครู และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติกับข้าราชการครูทุกคน  
อย่างเท่าเทียม

**ตอนที่ 2** วิเคราะห์ระดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน  
บ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน  
ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ความต้องการดำรงชีวิต	4.14	.56	มาก	3
2	ความต้องการสัมพันธ์	4.21	.53	มาก	1
3	ความต้องการเจริญก้าวหน้า	4.15	.57	มาก	2
	รวม	4.17	.50	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง  
“อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี  
โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงอันดับได้ ดังนี้ ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการ  
เจริญก้าวหน้า ความต้องการดำรงชีวิต

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวม และรายข้อ

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการดำรงชีวิต	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ท่านได้รับเงินเดือนเพื่อเลี้ยงชีพอย่างเพียงพอ และเหมาะสม	3.90	.78	มาก	8
2	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ	4.35	.75	มาก	1
3	ท่านได้รับพิจารณาการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรม	4.12	.90	มาก	5
4	ท่านได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความถนัด	4.22	.72	มาก	3
5	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงาน	4.25	.78	มาก	2
6	ท่านได้รับอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม ในการปฏิบัติงาน	4.17	.79	มาก	4
7	ท่านได้รับโอกาสเข้าอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ	4.06	.71	มาก	6
8	ท่านได้รับการดูแล เอาใจใส่ความเป็นอยู่จาก ผู้บริหาร	4.03	.78	มาก	7
รวม		4.14	.56	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ มีอิสระในการปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความถนัด และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการ ได้รับเงินเดือนเพื่อเลี้ยงชีพอย่างเพียงพอและเหมาะสม

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมและ รายชื่อ

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการสัมพันธ์	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร	4.18	.77	มาก	6
2	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.30	.71	มาก	1
3	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้ รับผิดชอบงาน	4.19	.71	มาก	5
4	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน	4.24	.70	มาก	3
5	ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็น อย่างดี	4.28	.71	มาก	2
6	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่ ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน	4.15	.69	มาก	8
7	ผู้บริหารให้กำลังใจ เสริมแรง เมื่อท่านปฏิบัติงาน สำเร็จ	4.19	.70	มาก	4
8	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษา	4.17	.73	มาก	7
	รวม	4.21	.53	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมและรายชื่อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครู มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ได้เป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการครูสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับและอันดับของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ

ที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า	n = 110		ระดับ	อันดับ
		$\bar{X}$	SD		
1	ท่านได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น	4.21	.73	มาก	2
2	ท่านได้เป็นผู้นำในการรับผิดชอบงานของโรงเรียน	4.13	.81	มาก	6
3	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายส่วนมากประสบความสำเร็จ	4.30	.64	มาก	1
4	ท่านได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารให้ทำผลงานทางด้านวิชาการ	4.17	.68	มาก	4
5	ท่านได้รับคำแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	3.99	.81	มาก	8
6	ท่านได้รับโอกาสแก้ไขงานจากคำแนะนำข้อบกพร่องจากผู้บริหาร	4.13	.76	มาก	5
7	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	4.19	.76	มาก	3
8	ท่านมีผลงานดีเด่น อย่างสม่ำเสมอ	4.09	.71	มาก	7
	รวม	4.15	.57	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูมีผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายส่วนมากประสบความสำเร็จ ได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการได้รับคำแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ



**ตอนที่ 3** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” โดยหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ ) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละด้านและโดยรวมกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี และทดสอบนัยสำคัญ ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 4-10

ตารางที่ 11 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม ( $n = 110$ )

ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู (Y)								ระดับ
	Y <sub>1</sub>		Y <sub>2</sub>		Y <sub>3</sub>		X <sub>tot</sub>		
	r	p	r	p	r	p	r	p	
X <sub>1</sub>	.53**	0.00	.47**	0.00	.46**	0.00	.54**	0.00	ปานกลาง
X <sub>2</sub>	.51**	0.00	.41**	0.00	.49**	0.00	.52**	0.00	ปานกลาง
X <sub>3</sub>	.62**	0.00	.57**	0.00	.64**	0.00	.67**	0.00	ค่อนข้างสูง
X <sub>4</sub>	.65**	0.00	.50**	0.00	.61**	0.00	.65**	0.00	ค่อนข้างสูง
X <sub>tot</sub>	.64**	0.00	.54**	0.00	.62**	0.00	.66**	0.00	ค่อนข้างสูง

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 11 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X<sub>tot</sub>) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู (Y<sub>tot</sub>) โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง

สรุป ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .66$ ) เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด คือ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู (Y) ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .67$ ) ระดับความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู (Y) ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .65$ ) ลำดับต่อมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู (Y) ในระดับปานกลาง ( $r = .54$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู (Y) ในระดับปานกลาง ( $r = .52$ )

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้านี้ ได้แก่ ข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จำนวน 110 คน โดยใช้ตารางของ Krejcie and Morgan (1970, p. 608) ซึ่งได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ซึ่งแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ของ Likert (1967, pp. 90-95) แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .39-.77 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .95 ส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู มีอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .27-.64 ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .92 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ โดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple correlation) ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation)

### สรุป

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 สรุปผล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงอันดับได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ประพฤติตนน่ายกย่อง นำเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจของข้าราชการครู และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสามารถควบคุม อารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานและ ผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ราชการครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ข้าราชการครูอุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และอันดับที่มีค่าเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างเป้าหมายแก่ข้าราชการในการฝ่าอุปสรรคในการทำงาน

1.3 ด้านการกระตุ้นเขาวินิจฉัย โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา ผู้บริหารสนับสนุนข้าราชการครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน ผู้บริหาร ส่งเสริมให้ข้าราชการครูแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู ผู้บริหารเห็นคุณค่าของข้าราชการครู และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้บริหาร ปฏิบัติกับข้าราชการครูทุกคนอย่างเท่าเทียม

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ได้ ดังนี้ ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการดำรงชีวิต ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายข้อพบว่า

2.1 ความต้องการดำรงชีวิตโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ มีอิสระในการปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความถนัด และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการ ได้รับเงินเดือนเพื่อเลี้ยงชีพอย่างเพียงพอและเหมาะสม

2.2 ความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครู มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการครูสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูมีผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายส่วนมากประสบความสำเร็จ ได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการได้รับคำแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูของโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 พบว่า ในภาพรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีค่าสหสัมพันธ์ในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด คือ การกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ( $X_3$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ( $Y$ ) ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .67$ ) ระดับความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ( $Y$ ) ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .65$ ) ลำดับต่อมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ( $Y$ ) ในระดับปานกลาง ( $r = .54$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ( $Y$ ) ในระดับปานกลาง ( $r = .52$ )

## อภิปรายผล

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 อภิปรายผล ได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

โดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมากเรียงอันดับได้ ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” เป็นผู้นำที่ประพฤติปฏิบัติเป็นแบบอย่างในทางจงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ที่เข้มแข็ง ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการบริหารการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างมีอาชีพ มีความเป็นผู้นำตลอดจนให้ความสำคัญต่อการพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ ของข้าราชการครูเป็นรายบุคคล และสร้างโอกาสที่จะนำพาสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จที่สูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือบุคลากร โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของบุคลากรไปสู่ระดับสูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมและองค์กร การจงใจให้มองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ขององค์กรหรือสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งอรุณ บุตรสิงห์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดฉะเชิงเทรา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกอบศักดิ์ มูลมัย (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดของครูผู้สอนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของชวัลรัตน์ ไบบัว (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับดีมาก

สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จากการศึกษาดังกล่าว พบว่า

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ พบว่า ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และผู้บริหารประพฤติตัวน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจของข้าราชการครู และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุดสาหกรรมนุเคราะห์” ได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่าเคารพยกย่อง แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ เป็นไปตามที่ข้าราชการครูคาดหวัง ทำให้การพัฒนาองค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับแนวคิดของ Bass and Avolio (1990) ที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ เกิดศรัทธา สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คิดเห็นคล้ายตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของแสงเดือน กมลมาลย์ (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนนทบุรี พบว่า ภาวะผู้นำกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาจังหวัดนนทบุรี ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของธวัชรัตน์ ไบบัว (2554) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับดีมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การเป็นผู้มีบารมี การเป็นผู้กระตุ้นให้ใช้สติปัญญา การเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ และการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลตามลำดับ

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่า ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุดสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของงาน ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูอุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารสร้างเป้าหมายแก่ข้าราชการในการฝ่าอุปสรรคในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุดสาหกรรมนุเคราะห์” แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายและความสำเร็จของงาน มีการกระตุ้นให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานด้วยจิตวิญญาณ สร้างเจตคติที่ดีให้แก่ข้าราชการครูและบุคลากรเห็นคุณค่าของงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคลนภา ศรีอริญ (2555, หน้า 8)

ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจิตใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักและเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน สอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา บุญปก (2559, หน้า 25) ที่กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจิตใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ทำงานของกลุ่มให้บรรลุสำเร็จ และผูกพันกับจุดมุ่งหมาย จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ได้บังคับบัญชา และ สอดคล้องกับงานวิจัยของบงกชรัตน์ เจริญทวี (2560, หน้า 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

1.3 ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา พบว่า ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารสนับสนุนข้าราชการครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน และผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุผล และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ส่งเสริมและเปิดโอกาสให้ข้าราชการครูและบุคลากรร่วมกันสร้างสรรค์แนวทางการปฏิบัติงาน รวมถึงการกระตุ้นให้มอบปัญหาในการปฏิบัติงาน และร่วมกันหาแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลายและเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับสมุทร ชำนาญ (2559, หน้า 174) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้ข้าราชการและบุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ มีความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถคิดค้นนวัตกรรม โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของผู้บริหารหรือของสถานศึกษาที่เรียกกันว่า กระบวนการคิดใหม่ ทำใหม่ หรือผู้บริหารสามารถกระตุ้นความคิดริเริ่ม



สร้างสรรค์ของข้าราชการครูและบุคลากรได้ โดยการสร้างความรู้สึกร่วมกันที่ท้าทายให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร และให้การสนับสนุนอำนวยความสะดวกแก่บุคลากร หากผู้ข้าราชการครูและบุคลากรต้องการ ทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานของสถานศึกษา ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและบุคลากรแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณี เดชรัตนสุวรรณ (2554, หน้า 49) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับ มาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุภารัตน์ นุชบา (2560, หน้า 69) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียน สฤณีเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤณีเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา โดยรวมและรายช้อมูลค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ มาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 โดยรวมและรายช้อมูลอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ผู้บริหารเห็นคุณค่าของข้าราชการครู และอันดับสุดท้าย คือ ผู้บริหารปฏิบัติกับข้าราชการครูทุกคนอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคล เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เห็นคุณค่า เปิดโอกาสให้ข้าราชการ ครูและบุคลากรใช้ความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับงานวิจัย ของ จินตนา บุญปก (2559, หน้า 29) ที่กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นพฤติกรรม ที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือ ชี้นำ สร้างสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล พัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้เจริญงอกงาม มีความสามารถ และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ คำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง บุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวันเพ็ญ รัตนอนันต์ (2555, หน้า 58) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเขียงเทรา เขต 2 ด้านการเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม เป็นรายบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก คือผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง

อยู่เสมอ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ได้บังคับบัญชาและปฏิบัติต่อผู้ได้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด ค่านิยมและความเชื่อ สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 64) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของวัชรินทร์ สิทธิพร (2557) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมและรายชื่ออยู่ในระดับมากที่สุด

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับได้ดังนี้ ความต้องการสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความต้องการดำรงชีวิต ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ให้ความสำคัญในการบริหารบุคลากร ในเรื่องการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสข้าราชการครูและบุคลากรการได้รับโอกาสเพิ่มพูนความรู้ในการปฏิบัติงาน อีกทั้งชื่นชมเมื่อข้าราชการครูและบุคลากรปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ มีการส่งเสริมให้ข้าราชการครูพัฒนาตนเอง ให้มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ตลอดจนมีผลงานดีเด่นอย่างสม่ำเสมอ การมอบหมายงานตามความถนัดและความสนใจแก่ข้าราชการและบุคลากร รวมถึงการมีอิสระ ในการปฏิบัติงาน การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างเป็นธรรม ความสามารถ อีกทั้งได้รับการสนับสนุนอุปกรณ์ที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน จะเป็นการสร้างแรงผลักดันให้ข้าราชการครูและบุคลากรมีความศรัทธา และเชื่อมั่นต่อผู้บริหาร ส่งผลให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ เพื่อให้การทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวคิดของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ที่ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow เห็นว่า ความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ประกอบด้วย E (Existence) ความต้องการดำรงชีวิตอยู่ R (Relatedness) ความต้องการสัมพันธ์ และ G (Growth) ความต้องการเจริญก้าวหน้า สอดคล้องกับงานวิจัยของโกมล บัวพรหม (2553) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 พบว่า ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3 มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา เปี่ยมลาภ (2555, หน้า 35) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองศึกษาชลบุรี

เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โดยรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความต้องการด้านสัมพันธภาพมีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ความเจริญก้าวหน้า และความต้องการในการดำรงชีวิต มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2.1 ด้านความต้องการดำรงชีวิตโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ มีอิสระในการปฏิบัติงาน ได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความถนัด และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการได้รับเงินเดือนเพื่อเลี้ยงชีพอย่างเพียงพอและเหมาะสม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะข้าราชการครูมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพครูมีอิสระในการเลือกปฏิบัติงานตามความสนใจและความถนัด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Alderfer (1972, pp. 507-532) ที่กล่าวว่า ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs) เกี่ยวข้องกับความต้องการทางด้านร่างกายและปรารถนาอยากมีสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น ต้องการอาหาร ที่อยู่อาศัย เป็นต้น สำหรับในชีวิตจริงในองค์กรนั้นต้องการ ค่าจ้าง เงินโบนัส และผลประโยชน์ตอบแทน ตลอดจนสภาพเงื่อนไขการทำงานที่ดี และสัญญาการว่าจ้างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นเครื่องมือตอบสนองสิ่งจูงใจด้านนี้ทั้งสิ้น และถ้าหากจะนำมาเปรียบเทียบกับความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงทางทฤษฎีของ Maslow นั้นเอง และสอดคล้องกับงานวิจัยของกันธิมมา ไชยสิงห์ (2558, หน้า 51) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า ด้านความต้องการดำรงชีวิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยค่าเฉลี่ยมีค่ามากที่สุดอันดับแรก คือ รู้สึกถึงความมั่นคงในการประกอบอาชีพครู และสอดคล้องกับงานวิจัยของบงกชรัตน์ เจริญทวี (2560, หน้า 74) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้แก่ ด้านความต้องการสัมฤทธิ์ผล ด้านความต้องการความรักและความผูกพัน ด้านความต้องการอำนาจ

2.2 ด้านความต้องการสัมพันธภาพ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ข้าราชการครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน สามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของตน และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการครูสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนบ้านบึง “อศุทธากรรมนุเคราะห์” เป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับข้าราชการครูและบุคลากร และข้าราชการครูยังมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

สอดคล้องกับแนวคิด Alderfer (1972, pp. 507-532) ที่กล่าวว่า ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness needs) หมายถึงความต้องการทุกชนิดที่มีความหมายความสัมพันธ์ในเชิงมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนั้น ความต้องการของคนที่ต้องการจะเป็นผู้นำหรือมีสถานะเป็นหัวหน้า ความต้องการที่จะเป็นผู้ตาม และความต้องการอยากมีสายสัมพันธ์ทางมิตรภาพกับใคร ๆ เช่น สมาชิกในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และคนที่ต้องการจะมีความสัมพันธ์ด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของชูชาติ โชติเสน (2551, หน้า 36) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 1 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์ ด้านความต้องการการเจริญเติบโต และด้านความต้องการการดำรงชีพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของกันธิมา ไชยสิงห์ (2557, หน้า 51) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสิตา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มเครือข่ายปางสิตา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ด้านความต้องการสัมพันธ์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.3 ความต้องการเจริญก้าวหน้า โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายส่วนมากประสบความสำเร็จ ข้าราชการครูได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และอันดับที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ข้าราชการครูได้รับคำแนะนำการปฏิบัติงานจากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ได้มอบหมายงานให้กับข้าราชการครูและบุคลากรที่มีความสามารถส่งผลให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งข้าราชการครูและบุคลากรเป็นที่ไว้วางใจให้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องจากผู้บริหาร และมีโอกาสเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด Alderfer (1972, pp. 507-532) ที่กล่าวว่า ความต้องการเจริญก้าวหน้า (Growth need) เป็นการพัฒนาตนตามศักยภาพสูงสุด และการเติบโตก้าวหน้าของคนผู้ทำงาน ความต้องการอยากเป็นผู้มีความริเริ่มบุกเบิก มีของเขตอำนาจขยายกว้างออกไปเรื่อย และการพัฒนาเติบโตด้วยความรู้ความสามารถ ต่างก็เป็นความต้องการประเภทนี้ ซึ่งสำหรับชีวิตจริงในองค์กรนี้ ความต้องการที่จะได้รับความรับผิดชอบเพิ่ม หรือความต้องการอยากได้กิจกรรมใหม่ ๆ ที่มีโอกาสใช้ความรู้ความสามารถใหม่ ๆ และได้มีโอกาสได้เข้าไปสัมผัสกับงานใหม่ ๆ อีกหลาย ๆ ด้านมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรปริดา แผ่นสุวรรณ (2556, หน้า 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอ

แก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6 พบว่า ความคิดเห็นของครูต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามค่าเฉลี่ย 3 อันดับแรกจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า ด้านความต้องการมีสัมพันธภาพ และด้านความต้องการการดำรงชีวิต

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ( $Y_{tot}$ ) โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีสหสัมพันธ์ในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแปรที่มีระดับมีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูงอยู่ในลำดับแรก คือ การกระตุ้นเขานับปัญหาที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับ คือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ลำดับต่อมา คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู และลำดับสุดท้าย การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงร่วมกับการใช้แรงจูงใจการบริหารงานในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการครู เพื่อให้งานของผู้บริหารดำเนินไปตามเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูสุข สิงห์สาคร (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงจากมากไปน้อย คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภชัย ยามเมือง (2554) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดเทศบาลนครในเขตพื้นที่ภาคเหนือตอนบนทั้งโดยรวมและรายด้านอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของกันธิมาไชยสิงห์ (2557, หน้า 51) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปางสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 พบว่า โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของสุมาลี อุดารักษ์ (2553, หน้า 111) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารควรที่จะสร้างเป้าหมายแก่ข้าราชการในการฝ่าอุปสรรคในการทำงาน รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจข้าราชการครูในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ
2. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้บริหารควรที่จะควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต รวมทั้งสามารถถ่ายทอดความรู้ นโยบายต่าง ๆ ลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน
3. ด้านการกระตุ้นเชาวน์ปัญญา ผู้บริหารควรที่จะรับฟังข้อเสนอแนะของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน รวมทั้งกระตุ้นผู้ข้าราชการครูหาแนวทางใหม่ ๆ ในแก้ปัญหา
4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารควรที่จะรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครู รวมทั้งการเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล
5. ด้านความต้องการสัมพันธ์ ผู้บริหารควรที่จะกระตุ้นให้ข้าราชการครูแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งกระตุ้นให้ข้าราชการครูมีความรู้สึที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษา

6. ด้านความต้องการเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารควรที่จะให้คำแนะนำการปฏิบัติงาน  
ข้าราชการครูอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งส่งเสริมข้าราชการครูสร้างผลงานดีเด่น อย่างสม่ำเสมอ

7. ด้านความต้องการดำรงชีวิต ผู้บริหารควรที่จะให้ข้าราชการได้รับเงินเดือนเพื่อ  
เลี้ยงชีพอย่างเพียงพอและเหมาะสม รวมทั้งการ ได้รับการดูแล เอาใจใส่ความเป็นอยู่จากผู้บริหาร

#### **ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
จังหวัดชลบุรี ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียน  
บ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัด  
ชลบุรี ด้านความต้องการดำรงชีวิต

3. ควรศึกษาการเปรียบเทียบภาวะผู้นำสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษา เขต 18

## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). *คู่มือการปฏิบัติงานข้าราชการครู*. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2553). *ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการ.
- กองกาญจนา บุคดาวงศ์. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในอำเภอบางน้ำเปรี้ยว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กอบศักดิ์ มูลมัย. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1*. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กันธิมา ไชยสิงห์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มเครือข่ายปวงสีดา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โกมล บัวพรหม. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุราษฎร์ธานี เขต 3*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี.
- จักรพันธ์ ศรีนรินทร์. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุวรรณ กองเวียง. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนพานทอง 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.



- จินตนา บุญปก. (2559). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินตนา เปี่ยมลาก. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในกลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนชลกัลยานุกูล จังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วุฒินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิรปริยา แผ่นสุวรรณ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาอำเภอแก่งสนามนาง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 6. วุฒินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑารัตน์ โสภะบุญ. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรศูนย์การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี. วุฒินิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชมพูนุช สิงห์สาคร. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ อำเภอเมือง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชลธิชา อนันต์นาวิ. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์การของการเรียนรู้ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยเสถียร พรหมศรี. (2549). ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธรรมมลการพิมพ์.

- ชูชาติ โชติเสน. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอคลองหาด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระแก้ว เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฏทาวลัย สารสุข. (2553). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). *รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษา ธนาคารกรุงไทย จำกัดมหาชน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการประกอบการ, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ดลนภา ศรีอรัญ. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความสุขในการทำงานของครูในโรงเรียนกลุ่มเครือข่ายวังบูรพา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธร สุนนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัชรัตน์ ไบบัว. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพิทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นารี อ่อนศรี. (2557). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในเครือข่ายชะเมา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บงกชรัตน์ เจริญทวี. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในเขตพื้นที่พัฒนาเศรษฐกิจพิเศษตราด*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

- ปิยะพงษ์ โสเสมอ. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิผลของโรงเรียนในจังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พงศ์เทพ จิระโร. (2559). หลักการวิจัยทางการศึกษา (*Principles of education research*). ชลบุรี: ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาประยุกต์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2555). หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: มนตรี.
- รุ่งอรุณ บุตรสิงห์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา พ.ศ. 2552. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”. (2561). รายงานการประเมินตนเอง (SAR). ชลบุรี: โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”.
- วัชรินทร์ สิทธิพร. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กศน. ตำบล สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วันเพ็ญ รัตนอนันต์. (2555). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศะเชิงเทรา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ตลาดนัดโพธิ์เคี่ยม.
- วิจิตร ศรีสะอ้าน. (2551). วาทกิจของวิจิตร ศรีสะอ้าน. กรุงเทพฯ: อักษรไทย.
- วิทยา วงศ์ดิณชาติ. (2553). การศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างแรงจูงใจของผู้บริหารเทศบาลตำบลในจังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- วีรศักดิ์ ปกป้อง. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในสทวิทยาเขต ชลบุรี 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

- ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และชนนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. (2550). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์ม.
- ศุภชัย งามเมือง. (2554). ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนเทศบาลนครในเขตจังหวัดภาคเหนือตอนบน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง.
- สมโภชน์ อเนกสุข. (2553). วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย (พิมพ์ครั้งที่ 4). ชลบุรี: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมุทร ชำนาญ. (2559). ภาวะผู้นำทางการศึกษา: ทฤษฎีและปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 3). ระวัง: บี.อาร์.การพิมพ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2561). แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2561. ชลบุรี: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.
- สุดารัตน์ บุญบา. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุมาลี ละม่อม. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ เขต 4. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- สุมาลี อุดารักษ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตหนองจอก กรุงเทพมหานคร. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสน่ห์ จุ้ยโต. (2552). วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ผู้นำยุคใหม่. นนทบุรี: โครงการส่งเสริมการแต่งตำรา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2555). หน่วยที่ 4 ภาวะผู้นำ ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-5 (พิมพ์ครั้งที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- แสงเดือน กมลมาลย์. (2552). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดงานเขตพื้นที่การศึกษามหาวิทยาลัยสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อรรถวิ เดชรัตนสุวรรณ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับกลยุทธ์การบริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครระยอง. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อินทอร โควังชัย. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาระยองตอนใต้ เขต 4. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence: Relatedness and growth, human need in organizational setting*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). *The full range of leadership development: Basic/ advance manuals*. New York: Avolio/ Bass and Associate.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essential of psychological testing* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Harper Collins.
- Dessler, G. (1998). *Mmanagement: Leading people and organization in the 21 century*. New Jersey: Prentical-Hill Internationnal.
- Galloway, J. L. (1972). A study of relationships between leader Mississippi public elementary school principles and teachers morale. *Dissertation Abstracts International*, 36(4), 1941-A.
- Hoover, N. R. (1987). Transactional and transformational leadership: A test of the model. *Dissertation Abstracts International*, 48(2), 3020-A.
- House, R. J. (1977). Theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.

- Katz, L., & Kahn, R. L. (1979). Skills of effective administrator. *Harvard Business Review*, 40(3), 33-42.
- Knezevich, S. J. (1987). *Administration of public education* (4<sup>th</sup> ed.). New York: Harper and Row.
- Krejcie, R. V., & Morgan, E. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Education and Psychological Measurement*, 30(10), 608.
- Likert, R. (1967). The method of constructing an attitude scale. In M. Fishbein (Ed.), *Readings in attitude theory and measurement* (pp. 90-95). New York: John Wiley & Sons.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. (2000). *Education administration: Concepts and practices*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Brother.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- Picard, B. H. (1986). Teacher motivation: Perceptions of teachers and officials. *Dissertation Abstracts International*, 47(4), 1143-A.
- Robbins, S. P. (1996). *Organization behavior: Concept, controversies and applications*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schermerhon, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (2003). *Organizational behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Stigdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1989). *Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sturs, R. (1991). *Introduction to organizational behavior* (4<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- William, L. K., Steer, R. M., & Terborg, J. R. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*, 16(4), 319-333.
- Yukl, G. A. (1989). *Leadership in organization* (2<sup>nd</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

#### ภาคผนวก ก

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย



(สำเนา)

ที่ อว. 8118.8/ ว.018

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

2 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการวิจัย  
2. เครื่องมือในการวิจัย

ด้วย นางสาวภัทรรัตน์ จอมโชติ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58990172 ได้รับความเห็นชอบ  
ให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมอนุเคราะห์” สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในควบคุมดูแลของ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ใน  
ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือเพื่อการวิจัย ภาควิชาการบริหารการศึกษา ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า  
ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบ  
ความเที่ยงตรงของเครื่องมือของนิสิตในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3873-5811

(สำเนา)

ที่ อว. 8118.8/ ว.019

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

2 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ

เรียน

ด้วย นางสาวภัศรารัตน์ จอมโชติ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58990172 ได้รับความเห็นชอบ  
ให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในควบคุมดูแลของ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ขณะนี้อยู่ใน  
ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ ภาควิชาการบริหารการศึกษา มีความ  
ประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหา  
คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

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

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3873-5811

(สำเนา)

ที่ อว. 8118.8/ ว.020

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

2 สิงหาคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

ด้วย นางสาวภัศรารัตน์ จอมโชติ นิสิตระดับบัณฑิตศึกษา หลักสูตรการศึกษา  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา รหัส 58990172 ได้รับความเห็นชอบ  
ให้ทำงานนิพนธ์ เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ  
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 18 จังหวัดชลบุรี โดยอยู่ในควบคุมดูแลของ  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ ภาควิชา  
การบริหารการศึกษา มีความประสงค์จะขอความอนุเคราะห์จากท่าน เพื่ออำนวยความสะดวก  
ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) ประยูร อิ่มสวาสดี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยูร อิ่มสวาสดี)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทรศัพท์ 0-3810-2052

โทรสาร 0-3873-5811

**ภาคผนวก ข**

ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

ตารางที่ 12 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		(คนที่ 1-3)					
		1	2	3			
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>							
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดีให้กับข้าราชการครูและบุคลากร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารประพฤติตัวน่ายกย่อง นำ เคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจ ของข้าราชการครู	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารยึดมั่นในศีลธรรมและ จริยธรรม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ในสถานการณ์วิกฤต	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ นโยบายต่าง ๆ ลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
8	ผู้บริหารเป็นผู้เสียสละ อุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>							
1	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจ ข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน อยู่เสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		(คนที่ 1-3)					
		1	2	3			
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครู เห็นคุณค่าของการปฏิบัติงาน และ ผลสำเร็จของงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครู มีความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครู ปฏิบัติงานเป็นทีม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดี ในการทำงานให้แก่ข้าราชการครู	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสร้างความเข้าใจแก่ ข้าราชการในการฝ่าอุปสรรค ในการทำงาน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
7	ผู้บริหารให้ข้าราชการครูมองเห็น เป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษา ร่วมกันอย่างชัดเจน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครู อุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญญา							
1	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		(คนที่ 1-3)					
		1	2	3			
2	ผู้บริหารกระตุ้นข้าราชการครูหา แนวทางใหม่ ๆ ในแก้ปัญหา	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของ ข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจ แก่ข้าราชการครูในการแก้ปัญหา	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครู แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารสนับสนุนข้าราชการครูที่มี ความคิดสร้างสรรค์ในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นข้าราชการครู ให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูร่วม แสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและ ยอมรับความคิดเห็นต่างของ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล							
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ข้าราชการครูเป็นรายบุคคล	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความ แตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของข้าราชการครู	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		(คนที่ 1-3)					
		1	2	3			
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษ อย่างเต็มที่	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ ข้าราชการครู	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ผู้บริหารปฏิบัติกับข้าราชการครู ทุกคนอย่างเท่าเทียม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครู พัฒนาจุดเด่นของตนเอง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
9	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ความต้องการดำรงชีวิต							
1	ท่านได้รับเงินเดือนเพื่อเลี้ยงชีพ อย่างเพียงพอและเหมาะสม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านมีความรู้สึกรับรองในวิชาชีพ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ท่านได้รับพิจารณาการเลื่อนขั้น อย่างเป็นธรรม	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ท่านได้ปฏิบัติงานตรงตาม ความต้องการและความถนัด	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ท่านได้รับอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่าง เหมาะสมในการปฏิบัติงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้



ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		(คนที่ 1-3)					
		1	2	3			
7	ท่านได้รับโอกาสเข้าอบรมเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	ท่านได้รับการดูแล เอาใจใส่ ความเป็นอยู่จากผู้บริหาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
ความต้องการสัมพันธ์							
1	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ท่านได้รับความไว้วางใจจาก ผู้บริหารให้รับผิดชอบงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	เพื่อนร่วมงานยอมรับ ในความสามารถของท่าน	1	1	0	2	0.67	ใช้ได้
5	ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อน ร่วมงานได้เป็นอย่างดี	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจน เป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อน ร่วมงาน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	ผู้บริหารให้กำลังใจ เสริมแรง เมื่อท่านปฏิบัติงานสำเร็จ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหาร สถานศึกษา	1	1	1	3	1	ใช้ได้

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ความคิดเห็น ของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		(คนที่ 1-3)					
		1	2	3			
ความต้องการเจริญก้าวหน้า							
1	ท่านได้รับโอกาสจากผู้บริหาร ให้รับผิดชอบงานสำคัญเพิ่มขึ้น	1	1	1	3	1	ใช้ได้
2	ท่านได้เป็นผู้นำในการรับผิดชอบ งานของโรงเรียน	1	1	1	3	1	ใช้ได้
3	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ส่วนมากประสบความสำเร็จ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
4	ท่านได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร ให้ทำผลงานทางด้านวิชาการ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
5	ท่านได้รับคำแนะนำการปฏิบัติงาน จากผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ	1	1	1	3	1	ใช้ได้
6	ท่านได้รับโอกาสแก้ไขงานจาก คำแนะนำข้อบกพร่องจากผู้บริหาร	1	1	1	3	1	ใช้ได้
7	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การ งาน และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	3	1	ใช้ได้
8	ท่านมีผลงานดีเด่น อย่างสม่ำเสมอ	0	1	1	2	0.67	ใช้ได้

ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ  
ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จากความคิดเห็นของข้าราชการครูผู้ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์”

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จำนวน 33 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี จำนวน 24 ข้อ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยทั้ง 2 ตอนนี้ คำตอบของท่านคือความลับ และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อตัวท่าน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือจากท่านเป็นอย่างดี กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง ขอขอบคุณในความร่วมมือ

นางสาวภัศรารัตน์ จอมโชติ

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ว่ามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด จากระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>						
1	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับข้าราชการครูและบุคลากร					
2	ผู้บริหารประพฤติตัวน่ายกย่อง น่าเคารพนับถือ ศรัทธา และไว้วางใจของข้าราชการครู					
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารยึดมั่นในศีลธรรมและจริยธรรม					
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต					
6	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์กว้างไกล					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลการประเมิน				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้ นโยบาย ต่าง ๆ ลงสู่ผู้ปฏิบัติงาน					
8	ผู้บริหารเป็นผู้เสียสละ อุทิศตนเพื่อ ความสำเร็จของงาน					
<b>ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ</b>						
1	ผู้บริหารให้ขวัญและกำลังใจข้าราชการครู ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ					
2	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูเห็นคุณค่า ของการปฏิบัติงาน และผลสำเร็จของงาน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครู มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูปฏิบัติงาน เป็นทีม					
5	ผู้บริหารสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน ให้แก่ข้าราชการครู					
6	ผู้บริหารสร้างความเป้าหมายแก่ข้าราชการ ในการฝ่าอุปสรรคในการทำงาน					
7	ผู้บริหารให้ข้าราชการครูมองเห็นเป้าหมาย ในการพัฒนาสถานศึกษาร่วมกันอย่างชัดเจน					
8	ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูอุทิศตน เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
<b>ด้านการกระตุ้นเขาวนปัญหา</b>						
1	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูให้ตระหนัก ถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงผลกิจกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
2	ผู้บริหารกระตุ้นผู้ข้าราชการครูหาแนวทางใหม่ ๆ ในแก้ปัญหา					
3	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของข้าราชการครูในการปฏิบัติงาน					
4	ผู้บริหารสามารถสร้างความมั่นใจแก่ข้าราชการครูในการแก้ปัญหา					
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้ข้าราชการครูแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีเหตุมีผล					
6	ผู้บริหารสนับสนุนข้าราชการครูที่มีความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					
7	ผู้บริหารกระตุ้นข้าราชการครูให้มองปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทาย					
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูร่วมแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นต่างของผู้ร่วมงาน					
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>						
1	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับข้าราชการครูเป็นรายบุคคล					
2	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
3	ผู้บริหารเห็นคุณค่าของข้าราชการครู					
<b>ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (ต่อ)</b>						
4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความรู้ ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่					
5	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของข้าราชการครู					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับการแสดงพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6	ผู้บริหารปฏิบัติกับข้าราชการครูทุกคน อย่างเท่าเทียม					
7	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจและเชื่อมั่น ในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู					
8	ผู้บริหารกระตุ้นให้ข้าราชการครูพัฒนา จุดเด่นของตนเอง					
9	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึง ความสามารถของแต่ละบุคคล					

**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนบ้านบึง  
“อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
จังหวัดชลบุรี จำนวน 24 ข้อ

**คำชี้แจง** กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู  
โรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” ว่ามีระดับแรงจูงใจอยู่ในระดับใด จากระดับแรงจูงใจ  
ทั้ง 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีแรงจูงใจผู้บริหารอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด



ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>ความต้องการดำรงชีวิต</b>						
1	ท่านได้รับเงินเดือนเพื่อเลี้ยงชีพอย่างเพียงพอและเหมาะสม					
2	ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในวิชาชีพ					
3	ท่านได้รับพิจารณาการเลื่อนขั้นอย่างเป็นธรรม					
4	ท่านได้ปฏิบัติงานตรงตามความต้องการและความถนัด					
5	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงาน					
6	ท่านได้รับอุปกรณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมในการปฏิบัติงาน					
7	ท่านได้รับโอกาสเข้าอบรมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ					
8	ท่านได้รับการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่จากผู้บริหาร					
<b>ความต้องการสัมพันธ์</b>						
1	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหาร					
2	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
3	ท่านได้รับความไว้วางใจจากผู้บริหารให้รับผิดชอบงาน					
4	เพื่อนร่วมงานยอมรับในความสามารถของท่าน					
5	ท่านสามารถทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี					
6	ท่านสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจนเป็นที่ยอมรับของผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของข้าราชการครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
7	ผู้บริหารให้กำลังใจ เสริมแรง เมื่อท่าน ปฏิบัติงานสำเร็จ					
8	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อการบริหารสถานศึกษา					
<b>ความต้องการเจริญก้าวหน้า</b>						
1	ท่านได้รับโอกาสจากผู้บริหารให้รับผิดชอบ งานสำคัญเพิ่มขึ้น					
2	ท่านได้เป็นผู้นำในการรับผิดชอบงาน ของโรงเรียน					
<b>ความต้องการเจริญก้าวหน้า</b>						
3	ผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายส่วนมาก ประสบความสำเร็จ					
4	ท่านได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหาร ให้ทำผลงานทางด้านวิชาการ					
5	ท่านได้รับคำแนะนำการปฏิบัติงานจาก ผู้บริหารอย่างสม่ำเสมอ					
6	ท่านได้รับโอกาสแก้ไขงานจากคำแนะนำ ข้อบกพร่องจากผู้บริหาร					
7	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และ พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง					
8	ท่านมีผลงานดีเด่น อย่างสม่ำเสมอ					

#### ภาคผนวก ง

- จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี
- จำแนกแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 13 จำแนกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบึง  
 “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
 จังหวัดชลบุรี

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.57	18	.55
2	.79	19	.75
3	.61	20	.49
4	.73	21	.64
5	.63	22	.44
6	.74	23	.51
7	.55	24	.58
8	.71	25	.48
9	.78	26	.46
10	.66	27	.47
11	.69	28	.60
12	.68	29	.48
13	.78	30	.29
14	0.77	31	.39
15	.70	32	.38
16	.69	33	.49
17	.70		

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ = .96

ตารางที่ 14 จำแนกแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนบ้านบึง  
 “อุตสาหกรรมนุเคราะห์” สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18  
 จังหวัดชลบุรี

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก	ข้อ	ค่าอำนาจจำแนก
1	.64	13	.62
2	.65	14	.24
3	.64	15	.67
4	.45	16	.67
5	.55	17	.74
6	.61	18	.63
7	.70	19	.47
8	.68	20	.50
9	.55	21	.39
10	.62	22	.35
11	.62	23	.61
12	.62	24	.43

หมายเหตุ ค่าความเชื่อมั่นแบบสอบถามทั้งฉบับ = .96