



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม



โดย
นางสาวอรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2564

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2564
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND JOB
MOTIVATION OF TEACHERS IN SCHOOL UNDER SAMUTSONGKRAM PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Academic Year 2021

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
โดย อรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุตา เตียเจริญ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์)

61252355 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

นางสาว อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วย
ศาสตราจารย์ ดร. ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย
เชิงพรรณนา (descriptive research) โดยกลุ่มตัวอย่าง คือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสงคราม จำนวน 63 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 3 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้า
ฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 189 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวความคิดของของบาสและอวลีโอ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวความคิด
ของบาร์นาร์ด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการ
วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ ด้านการมี
อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสงคราม โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย
ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความ
ดึงดูดใจทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดย
ปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ใน
ลักษณะคล้ายตามกัน

61252355 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : leadership, job motivation

MISS ORAWAN PUTTARADOMNOENSUK : THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP OF ADMINISTRATORS AND JOB MOTIVATION OF TEACHERS IN SCHOOL UNDER SAMUTSONGKRAM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE THESIS
ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAKDIPAN TONWIMONRAT, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the transformational leadership of administrators under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office 2) the job motivation of teachers in school under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office 3) the relationship between transformational leadership of administrators and job motivation of teachers in school under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office. This research is a descriptive research. The research samples were 63 schools under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office. The respondents from each school were a school director/ a school director's acting , a deputy director/ a personnel supervisor and a teacher, 189 respondents in total. The research instrument was a questionnaire regarding transformational leadership of administrators based on the concept of Bass and Avolio and job motivation of teachers in school based on the concept of Barnard. The statistical used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation, and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The research findings were as follows:

1. The transformational leadership of administrators under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office as a whole was at high level, ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest were: inspiration motivation, Intellectual stimulation, Idealized Influence and individualized consideration.

2. The job motivation of teachers in school under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office as a whole was at high level, ranking by arithmetic mean from the highest to the lowest were: Ideal benefactions, the opportunity of enlarged participation, personal non-material opportunities, associational attractiveness, the condition of communion, desirable physical conditions, adaptation of conditions to habitual methods and attitudes and material inducements.

3. The relationship between transformational leadership of administrators and job motivation of teachers in school under Samutsongkram Primary Educational at Service Area Office were a positive relationship at moderate level with statistical significance at .01

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สำเร็จ อ่อนสัมพันธุ์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการศึกษาวิจัยเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ พร้อมทั้งขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และประสบการณ์ต่าง ๆ อย่างดียิ่ง

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้ ดร.สาคร คุณชื่น ดร.จักรพงษ์ มัตสยะวณิชกุล อาจารย์ ดร.สิริกมล หม่อมมลทิน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปริชาเศรษฐ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม ที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอขอบพระคุณผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 ที่ได้อำนวยความสะดวก และให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคุณแม่สุนีย์ คุณพอไพวัลย์ น้องโอ้ และครอบครัวภัทรดำเนินสุข ที่เป็นผู้สนับสนุนหลักด้านทุนการศึกษา และเป็นแรงผลักดันที่ยิ่งใหญ่ให้ผู้วิจัยมีกำลังใจในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ให้สำเร็จ

ขอขอบคุณสำหรับความช่วยเหลือ คำแนะนำ และกำลังใจที่ดี จากนายธนาวุฒิ ปันขานายธนาชัย แก้วใส และเพื่อนนักศึกษาภาควิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 37 ตลอดจนผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนวัดบางน้อย(แจ่มประชานุกูล) ที่คอยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณตัวเอง ที่สามารถข้ามผ่านอุปสรรค ความย่อท้อ และความเหน็ดเหนื่อยที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินการศึกษาวิจัย จนงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ไปได้ด้วยดี

อรรรณ ภัทรดำเนินสุข

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	14
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	16
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา.....	17
ความหมายของผู้นำ.....	17
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	18
ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	24
ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	25

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	42
ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	42
องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	47
ประเภทของสิ่งจูงใจ.....	49
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน.....	52
ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม....	65
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	73
งานวิจัยในประเทศ.....	73
งานวิจัยต่างประเทศ.....	84
สรุป	89
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	91
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	91
ระเบียบวิธีวิจัย	92
แผนแบบการวิจัย.....	92
ประชากร	92
กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง	93
ผู้ให้ข้อมูล.....	93
ตัวแปรที่ศึกษา	94
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	98
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	99
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	99
สถิติที่ใช้ในการวิจัย	99
สรุป	100
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	102

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	102
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม	104
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม	111
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม	122
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	125
สรุปผลการวิจัย	126
การอภิปรายผล	127
ข้อเสนอแนะ	134
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป	135
รายการอ้างอิง	144
ภาคผนวก	144
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย	145
ภาคผนวก ข ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย	152
ภาคผนวก ค หนังสือขอทดลองเครื่องมือ และรายชื่อขอทดลองเครื่องมือ	160
ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	163
ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	169
ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	174
ประวัติผู้เขียน	186

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	33
ตารางที่ 2 เปรียบเทียบพฤติกรรม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y	58
ตารางที่ 3 จำนวนสถานศึกษา ครู นักเรียน ห้องเรียน และสัดส่วนนักเรียนต่อครู นักเรียนต่อห้อง ปีการศึกษา 2562 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพป.) จำแนกตามขนาด	71
ตารางที่ 4 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน แยกประเภทโรงเรียน จำนวนครูและนักเรียนของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม	72
ตารางที่ 5 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ	93
ตารางที่ 6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	103
ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	105
ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	105
ตารางที่ 9 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	107
ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	108
ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	110
ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	112
ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	113
ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	114
ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	115
ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	116
ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	117
ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.. ในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้	119

ตารางที่ 19 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.. ในสถานศึกษา ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y ₇).....	120
ตารางที่ 20 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.. ในสถานศึกษา ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน (Y ₈).....	121
ตารางที่ 21 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	123



สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	13
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	15
แผนภูมิที่ 3 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ	43
แผนภูมิที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์	53



บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างคน สร้างสังคม และสร้างชาติ เป็นกลไกหลักในการพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพ สามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมได้อย่างเป็นสุขในกระแสการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 เนื่องจากการศึกษามีบทบาทสำคัญในการสร้างความได้เปรียบของประเทศเพื่อการแข่งขันและยืนหยัดในเวทีโลกภายใต้ระบบ เศรษฐกิจและสังคมที่เป็นพลวัต ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกจึงให้ความสำคัญและทุ่มเทกับการพัฒนาการศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของตนให้สามารถก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของระบบเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ ภูมิภาคและของโลก ควบคู่กับการธำรงรักษาอัตลักษณ์ของประเทศ ในส่วนของประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษา การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของคนไทยให้มีทักษะความรู้ความสามารถ และสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ¹ การจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาด้านความรู้และคุณธรรมจึงมีความสำคัญ เพราะเป็นแนวทางในการพัฒนาเยาวชนของชาติ เข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 เพื่อส่งเสริมผู้เรียนมีคุณธรรมรักความเป็นไทย มีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสังคมได้อย่างมีความสุข ในฐานะเป็นพลเมืองไทย และพลโลกได้อย่างแท้จริง²

การศึกษาที่มีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยบุคคลหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วม โดยเฉพาะในส่วนของสถานศึกษา ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนสถานศึกษาไปได้ คือ ผู้บริหาร ปัจจุบันในการบริหารการศึกษานั้น ภาวะผู้นำ (Leadership) มีความสำคัญมากกว่าการจัดการ (Management) สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำมากกว่าการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับวิวัฒนาการของโลก เพื่อสามารถนำองค์ความรู้สู่การเปลี่ยนแปลงและสามารถแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อสามารถปฏิบัติพันธกิจในการปฏิรูปการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2560), 1.

² กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551), 6

การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน หัวใจสำคัญ คือ ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง³ และผู้บริหารไม่สามารถทำงานทุกอย่างให้สัมฤทธิ์ผลได้เพียงลำพัง จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้ร่วมงานที่จะสามารถพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ นั่นคือครู ผู้เป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษา ผู้บริหารต้องใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการเป็นภาวะผู้นำ จูงใจครูหรือผู้ร่วมงานทุกคน ให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน มีความร่วมมือและร่วมใจปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาด้วยความเต็มใจ ส่งผลให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามเป้าหมาย โดยแรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผล จะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจ เป็นการโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน⁴

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนไทย ทุกช่วงวัย มีทักษะความรู้ความสามารถ และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีระบบ เศรษฐกิจที่มีโครงสร้างที่เข้มแข็ง มีเสถียรภาพ แข่งขันได้ ยั่งยืน มีความมั่นคงทางพลังงาน มีการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค มีโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสากล รักษาทุนธรรมชาติ และคุณภาพสิ่งแวดล้อมสู่ความสมดุลของระบบนิเวศ สร้างความมั่นคงภายในประเทศ ป้องกันและลดผลกระทบจากภัยคุกคามข้ามชาติ รวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทสำคัญต่อความร่วมมือในการพัฒนาภายใต้กรอบข้อตกลงต่าง ๆ ในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และโลก มีการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ทำให้ภาครัฐมีประสิทธิภาพสูงขึ้น สามารถให้บริการประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทัวถึงตรวจสอบได้ และปราศจากคอร์รัปชัน ซึ่งได้กำหนดให้การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์เป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการขับเคลื่อนแผนให้บรรลุเป้าหมาย การพัฒนาการศึกษาของชาติจึงเป็นภารกิจหลักในการพัฒนาคน อันเป็นรากฐานของการพัฒนาประเทศในทุกกระบวน โดยมีกรอบทิศทางการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) เป็นกรอบในการดำเนินการเพื่อให้การพัฒนา

³ Michelle Holverson, **Effective Leadership in the 21st Century**, accessed January 17, 2020, Available from <http://www.leadingtoday.org/Onmag/sep0ct04/mh-sep0ct04.html>

⁴ Victor H. Vroom, **Management of Behavioral and Motivation** (Baltimore : Penguin, 1970), 10.

ประเทศในทุกระบบ มีความสอดคล้องกัน และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาประเทศให้ “มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน”⁵ จากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 1 มาตรา 6 กล่าวว่าการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกายจิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข⁶ และเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายพัฒนาให้ผู้เรียนทุกคนซึ่งเป็นกำลังของชาติให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข มีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษา ต่อการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่า ทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ⁷

การจะพัฒนาการศึกษาให้ดีและก้าวหน้าโลกได้นั้น โรงเรียนหรือสถาบันทางการศึกษาย่อมมีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ก้าวไกล หากกล่าวถึงปัจจัยหรือสิ่งที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ ดูเหมือนว่านักวิชาการบุคลากรที่อยู่ในองค์กรทั้งภาครัฐ เอกชน องค์กรพัฒนาเอกชน และประชาชนทั่วไปจะให้ความสำคัญกับคำว่า ผู้นำในระดับต้นๆ ซึ่งความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือเสื่อมขององค์กรนั้นเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น และพิสูจน์มาตลอดว่าเป็นความจริง แม้จะมีทฤษฎีหรือแนวคิดเกี่ยวกับการทดแทนภาวะผู้นำหรือการลดความสำคัญของผู้นำซึ่งบางแนวคิดกล่าวว่า องค์กรบางแห่งอาจไม่จำเป็นต้องมีผู้นำเลยก็ได้ ซึ่งก็เป็นเพียงความคิดและอุดมคติเท่านั้น หมายความว่า ผู้นำยังคงมีความสำคัญต่อความสำเร็จและความเสื่อมขององค์กรทั้งหลายอยู่ดี ดังนั้นในระบบการศึกษา ผู้นำยังคงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรทั้งภายในและภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมีทั้งชนิด

⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิคจำกัด, 2560), 11.

⁶ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 5.

⁷ กระทรวงศึกษาธิการ, **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551), 4.

ฉับพลันมีลักษณะรุนแรงและค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งยากแก่การคาดการณ์ ดังนั้นองค์การทางธุรกิจ องค์การการศึกษาจึงจะต้องมีผู้นำที่มีความสามารถเพื่อนำองค์การ ให้สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ อย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์การจะสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน และเกิดความเสียหาย⁸

โดยเฮอร์เซย์ และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็น กระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย⁹ ดังนั้น ผู้นำในระบบการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นเอง ซึ่งผู้บริหารที่ดีต้องสามารถรู้เท่าทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ ประโยชน์ โดยผู้นำที่มีลักษณะที่กล่าวมา คือคุณสมบัติของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่ พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึง ผลงานที่สูงขึ้น¹⁰ และผู้บริหารต้องอาศัยครูเป็นบุคคลสำคัญในการทำให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการทำงานของครูนั้น ถ้าครูทำงานด้วยความกระตือรือร้นและสมัครใจหรือมี แรงจูงใจในการทำงาน จะทำให้ภารกิจบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การบริหาร จัดการที่ดีจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะทำให้ผู้ทำงานเกิดความตระหนักและมีแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือลักษณะงานที่ปฏิบัติ ผลสำเร็จของงานและการได้รับการยอมรับในความรู้ความสามารถ ตลอดจนความก้าวหน้าตำแหน่ง

⁸ พิชากพ พันธุ์แพ, ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: บริษัท แอคทีฟ พรินท์ จำกัด, 2554), 2-4.

⁹ Pual Hersey and Kenneth H Blanchard, Management of Organizational : Utilizing Human Resources (New York: McGraw-HillBook Co, 1970),86.

¹⁰ Bernard M. Bass and B.J.Avolio, Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership (Thousand Oaks: Sage Publications), 1994, 2.

หน้าที่การงาน¹¹ วรูม (Vroom) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจเป็นการโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน¹² ดังนั้นบุคคลที่ได้รับการจูงใจที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจะทำงานอย่างเต็มความสามารถ มุ่งมั่นที่จะให้ผลงานออกมาดีที่สุดในที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร และความสำเร็จของตัวบุคคลด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงานและองค์กร ถ้าหากบุคลากรในองค์กรไม่มีแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้การปฏิบัติงานต่ำ มีการขาดงาน และการลาออกจากงาน หรืออาจจะเกิดปัญหาต่าง ๆ ตามมาได้

ปัญหาของการวิจัย

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ได้น้อมนำแนวพระราชดำริ สืบสานพระราชปณิธานและพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช และสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร มาขับเคลื่อนงานด้านการศึกษาให้เกิดเป็นรูปธรรม ตามจุดเน้นนโยบายกระทรวงศึกษาธิการ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จึงให้ความสำคัญและต้องการแก้ปัญหาเกี่ยวกับครู ดังนี้ ปัญหาหนึ่งคือ การขาดครูเพราะจำนวนไม่พอและครูย้ายบ่อย ดังนั้นก่อนคัดเลือกเด็กที่จะพัฒนา ต้องพัฒนาครูก่อน ให้พร้อมที่จะสอนเด็กให้ได้ผลตามที่ต้องการ จึงจะต้องคัดเลือกครูและพัฒนาครู ต้องตั้งฐานะในสังคมของครูให้เหมาะสม และปลูกจิตสำนึกโดยใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิธีการคือการให้ทุนและอบรม กล่าวคือต้องมีความรู้ทางวิชาการในสาขาที่เหมาะสมที่จะสอน ต้องอบรมวิธีการสอนให้มีประสิทธิภาพ มีความเป็นครูที่แท้จริง คือ มีความรักความเมตตาต่อเด็ก ควรเป็นครูท้อแท้เพื่อจะได้รับความผูกพันและคิดที่จะพัฒนาท้องถิ่นที่เกิดของตน ไม่คิดย้ายไปย้ายมา¹³

¹¹ Jean Guilford and David E. Gray, **Motivation and Modern Management** (Massachusetts : Addison - Wesley Publishers, 1970), 171.

¹² Victor H. Vroom, **Management of Behavioral and Motivation** (Baltimore : Penguin, 1970), 10.

¹³ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 - 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2563(ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2563)** (ม.ป.ท., 2563), 24.

ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ครูและบุคลากร ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ที่ได้เขียนคำร้องขอย้ายสถานศึกษา ประจำปี 2562 - 2563 เกี่ยวกับเหตุผลที่แท้จริงในการเขียนคำร้องขอย้าย โดยส่วนหนึ่งให้เหตุผลว่า ต้องการทำงานในสถานศึกษาใกล้บ้าน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่าย เพื่อได้เลี้ยงดูแลครอบครัวตามสมควร โดยอีกส่วนหนึ่งให้เหตุผลไปในทางเดียวกันว่า ต้องการเปลี่ยนบรรยากาศในการทำงาน ต้องการเปลี่ยนผู้บริหาร ไม่ชอบระบบการบริหารของผู้บริหาร และสังคมภายในสถานศึกษา โดยผู้บริหารที่พบเจอมา ขาดความยุติธรรม ขาดความเป็นผู้นำในการพัฒนาสถานศึกษา ไม่สามารถแก้ปัญหาบางอย่างภายในโรงเรียน บางครั้งไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ถือเอาความคิดของตนเองเป็นใหญ่ เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเฉพาะแค่บางเรื่อง หลายครั้งเป็นเพียงแค่ผู้สั่งการแต่ไม่ลงมือปฏิบัติ ตลอดจนไม่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู โดยมีครูหลายคนได้ให้สัมภาษณ์เพิ่มเติมว่า ลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาเช่นนี้ ทำให้ตนเองขาดแรงจูงใจในการทำงาน ไม่อยากมาปฏิบัติหน้าที่ และไม่มีใจในการปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ ส่งผลให้ตนเองไม่มีความสุขในการทำงาน และอยากเขียนย้ายสถานศึกษา โดยจากการสัมภาษณ์ สะท้อนให้เห็นว่าลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการทำงานของครูเป็นอย่างมาก และปัญหานี้ยังมีความสอดคล้องกับการประเมินสถานการณ์ด้านการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในพบจุดอ่อนเกี่ยวกับครู ดังนี้ ครูจำนวนมากที่มีประสบการณ์สอนไม่ถึง 5 ปี ทำให้ขาดทักษะและประสบการณ์ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดผล ประเมินผล ครูบางส่วนมีความรู้และทักษะแต่ไม่นำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง และครูบางส่วนควรได้รับการสร้างเสริมด้านคุณธรรม จริยธรรม จิตวิญญาณความเป็นครู และบางโรงเรียนมีครูอัตราจ้างจำนวนมาก ลาออกบ่อย ทำให้การปฏิบัติงานขาดความต่อเนื่อง¹⁴ จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ และกระบวนการบริหารของตนเองมากยิ่งขึ้น โดยการสร้างแรงจูงใจ สร้างขวัญกำลังใจ เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการทำงาน เปิดโอกาสให้ครูได้พัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร

¹⁴ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 - 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2563(ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2563) (ม.ป.ท., 2563), 31-32.

เพื่อให้ครูเกิดความมุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน

จากประเด็นความสำคัญดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการส่งเสริมการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
2. เพื่อทราบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นการตรวจสอบตามข้อคำถามของการวิจัยและให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้ตั้งสมมติฐานไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับปานกลาง
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับปานกลาง
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ขอขยายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ตำรา ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ซึ่งมีสาระสำคัญเป็นกลไกสำคัญในการนำผลการศึกษามาพัฒนากระบวนการบริหารและจัดการศึกษาของ โรงเรียนให้มีคุณภาพยิ่งขึ้นต่อไป จึงได้นำทฤษฎีการบริหารเชิงระบบตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและ ออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) เป็นขอขยายเชิงทฤษฎีของการวิจัย โดยมีองค์ประกอบ ของระบบคือ ปัจจัยนำเข้า (inputs) กระบวนการแปรรูป (transformation process) ผลผลิต (outputs) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) องค์กร (organization) ซึ่งมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ภายนอก (external environment) ทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถส่งผลต่อการดำเนินงาน ขององค์กรในด้านการจัดการคุณภาพทางการศึกษา ได้แก่ สภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์ สภาพทาง เศรษฐกิจ และสังคมระบบการจัดการศึกษาเป็นองค์การระบบเปิด โดยมีปัจจัยนำเข้า คือ ทรัพยากร ทางการบริหารทุก ๆ ด้าน ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ในส่วน กระบวนการ (transformation process) ได้แก่ การบริหาร การจัดการเรียนการสอน การนิเทศ การศึกษา และในส่วนของผลผลิต (output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ความพึงพอใจของ ทุกฝ่าย คุณภาพการศึกษา¹⁵

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยศึกษาแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายทฤษฎี ดังนี้ คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes

¹⁵ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

and Posner) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งเชิงพรรณนาและเชิงคุณภาพ ได้ข้อสรุปว่า องค์ประกอบ 5 ด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ 1) กล้าท้าทายต่อกระบวนการ (Challenging the Process) 2) การสร้างแรงบันดาลใจวิสัยทัศน์ร่วมกัน (Inspiring a Shared Vision) 3) เพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (Enabling Others to Act) 4) เป็นต้นแบบนำทาง (Modeling the Way) 5) การสร้างขวัญกำลังใจ (Encouraging the Heart)¹⁶ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership: II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัล

¹⁶ Kouzes J.M and Posner B.Z., **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 166-171.

ที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย¹⁷ ฟูลแลน (Fullan) มีแนวคิดว่ กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องอาศัยแรงผลักดันในหลาย ๆ ด้าน และหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ เป้าประสงค์เชิงคุณธรรม (Moral purpose) การเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Chang) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ความรู้ (Knowledge) และการทำให้เกิดความสามัคคี (coherence Making) ในกรอบของพลัง (Energy) ความศรัทธาอย่างแรงกล้า (Enthusiasm) และความหวัง (Hope) สร้างพันธะสัญญาทั้งภายนอกและภายใน เพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีกว่า แรงกดดันจะเกิดขึ้นจาก การตั้งเป้าหมายที่ยากลำบาก ส่วนแรงสนับสนุน คือ การพัฒนาศักยภาพใหม่ๆ องค์ประกอบ ประการที่ 2 นี้ จะแสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ๆ นั้นต้องมีทั้งแรงกดดันและแรงสนับสนุน¹⁸ แม็กเชน และกลินาว (McShane and Glinow) ได้กำหนดคุณสมบัติของภาวะผู้นำไว้ 4 องค์ประกอบ สอดคล้องกับแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) คือ 1) สามารถสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์ (Creating a strategic vision) ซึ่งวิสัยทัศน์ของผู้นำจะเป็นแนวทางใน การปฏิบัติงาน การกำหนดวิสัยทัศน์ไว้สูงจะเป็นการกระตุ้นพนักงาน 2) ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Communicating the vision) ผู้นำที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับองค์กรได้ จะต้องมีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ตนเองได้กำหนดไว้ให้พนักงานได้เข้าใจเป้าหมายของวิสัยทัศน์ โดยผ่านการพูดที่ใช้สัญลักษณ์เรื่องราว เพื่อให้พนักงานได้เห็นภาพในอนาคต 3) เป็นตัวอย่างของพนักงาน (Modeling the vision) ผู้นำจำเป็นต้องทำงาน พร้อมอธิบายอย่างเป็นขั้นเป็นตอนไปด้วย (Walk the talk) ไม่ใช่เอาแต่บอกแต่ไม่ทำ (Talk the walk) เพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงานในองค์กร 4) สร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์ (Building commitment toward the vision) พฤติกรรมผู้นำแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลง สามารถที่จะสร้างความผูกพันได้จากการแสดงวิสัยทัศน์ เปลี่ยนสภาพของ

¹⁷ Barnard M. Bass and B.J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2 - 4.

¹⁸ Michael Fullan, **Leading in a Culture of Change: Personal Action Guide and Workbook** (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), 5-6.

วิสัยทัศน์เป็นนามธรรม เป็นวิธีปฏิบัติจริงร่วมกันของพนักงาน ให้พนักงานได้เห็นภาพของอนาคต โดยผ่านการนำเสนอเรื่องราว สัญลักษณ์ เพื่อกระตุ้นความสนใจการมีส่วนร่วมของพนักงาน¹⁹ และศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้ศึกษาค้นคว้าไว้หลายทฤษฎี ดังนี้ เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg) ได้เสนอว่า แรงจูงใจในการทำงานประกอบด้วยปัจจัย 2 ด้าน คือ ปัจจัยจูงใจ(motivator factor) และปัจจัยค้ำจุน (hygiene factor) โดยสามารถแยกเป็น 14 องค์ประกอบ คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ 1) ความสำเร็จของงาน (achievement) 2) การได้รับความยอมรับนับถือ (recognition) 3) ลักษณะของงาน (work itself) 4) ความรับผิดชอบ(responsibility) 5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง การงาน (advancement) 6) โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) ส่วนปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 7) นโยบายและการบริหารองค์กร (company policy and administration) 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) 9) สภาพการทำงาน (working condition) 10) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation Superior, Subordinate and Peers) 11) ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) 12) เงินเดือน (salary) 13) ฐานะของอาชีพ (status) 14) ความมั่นคงในงาน (job security)²⁰ แมกเกรเกอร์ (McGregor) ได้ตั้งสมมติฐานตามทฤษฎีการบริหารไว้ 2 แบบ คือ ทฤษฎีเอ็กซ์ (X) ทฤษฎีวาย(Y) โดยทฤษฎีเอ็กซ์ (X) มีสมมติฐานดังนี้ 1) คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และ จะพยายามหลีกเลี่ยงงาน 2) คนส่วนมากมีความรับผิดชอบในการทำงานน้อยชอบให้มี การสั่งการจาก ผู้บริหาร 3) คนส่วนมากขาดความคิดริเริ่มและขาดความสามารถในการแก้ปัญหาในการทำงาน โดยพื้นฐานของคนทฤษฎีเอ็กซ์ (X) จะเป็นคนเกียจคร้าน หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ใช้วิธีบังคับในการ ทำงาน ส่วนคนพื้นฐานทฤษฎีวาย (Y) มีสมมติฐานดังนี้ 1) การทำงานเป็นการตอบสนองความ 2) การ ช่มชู้ด้วยวิธีการลงโทษไม่ได้เป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการจูงใจให้บุคคลทำงาน บุคคลที่ผูกพันกับการบรรลุ ถึงความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร จะมีแรงจูงใจด้วยตนเองและ ควบคุมตนเอง 3) ความผูกพัน ของบุคคลที่มีต่อเป้าหมายขึ้นอยู่กับรางวัล และผลตอบแทนที่พวกเขาคาดหวังว่าจะได้รับเมื่อ เป้าหมายบรรลุถึงความสำเร็จ 4) ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน เป็นการจูงใจให้

¹⁹ Steven L. McShane and Mary Ann Von Glinow, **Organizational Behavior** (U.S.A.: McGraw9Hill/Irwin, 2008), 34-41.

²⁰ Frederick Herzberg, Bernard Mausner, and Barbara B. Synderman, **The motivation to work** , 2nd ed (New York : John Wiley & Sons, 1959), 45.

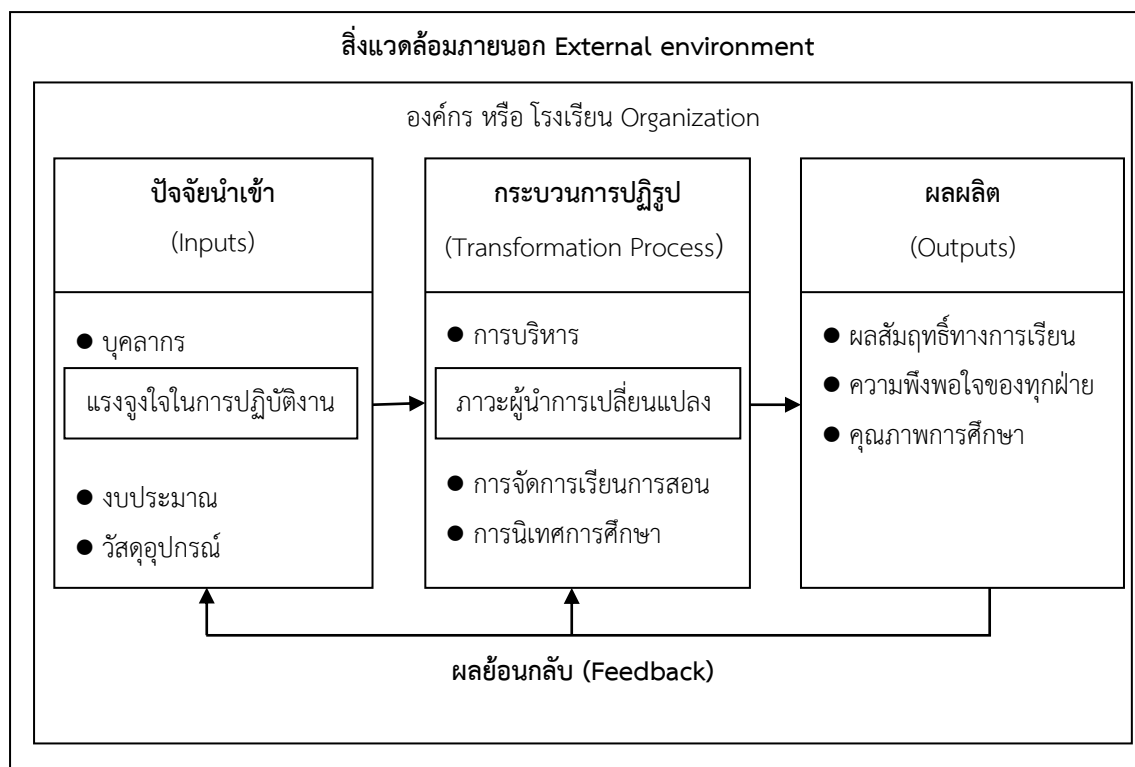
บุคคลยอมรับและแสวงหาความรับผิดชอบ มีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน²¹ บาร์นาร์ด (Barnard) ได้ค้นพบว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน 8 ประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) 3) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of habitual methods and attitudes) 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community)²² อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจในการทำงานไว้ 3 ประการ 1) ความต้องการในการดำรงชีวิต 2) ความต้องการด้านสัมพันธ์ 3) ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า²³ และมาสโลว์ (Maslow) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์เรียงลำดับจากขั้นต่ำที่สุดไปสู่ขั้นสูงสุด และมีแนวคิดว่ามีระดับความต้องการอยู่ 5 ระดับ เรียงลำดับได้ ดังนี้ ขั้นที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย ขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย ขั้นที่ 3 ความต้องการทางสังคม ขั้นที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องในสังคม ขั้นที่ 5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต²⁴ จากแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นข้อช่วยเชิงทฤษฎีของการวิจัย ดังแสดงในแผนภูมิที่ 1

²¹ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-48.

²² Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

²³ C. P. Alderfer, *Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings* (New York : Free Press, 1972), 33.

²⁴ Abraham H. Maslow, *Theory of Human Motivation*, 2nd ed. (New York: Harper and Rows Publisher, 1980), 69-80.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่ ม ๑ : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20-22.

: Bernard M Bass, and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 3-4.

: Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตของการวิจัยโดยมุ่งศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยสนใจภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามแนวความคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ที่ได้เสนอภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration)²⁵ ส่วนตัวแปรตามที่ศึกษาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามแนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) 3) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of habitual methods and attitudes) 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community)²⁶ ดังแผนภูมิที่ 2

²⁵ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership** (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994),3-4.

²⁶ Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ครูในสถานศึกษา (Y_{tot})
<ol style="list-style-type: none"> 1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y_1) 2. สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y_2) 3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y_3) 4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Y_4) 5. ความดึงดูดใจทางสังคม (Y_5) 6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Y_6) 7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y_7) 8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (Y_8)

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organizational Effectiveness**

Through Transformational Leadership (Thousand Oaks : Sage Publications, 1994),3-

4.

: Chester I. Barnard, **The Functions of the Executive** (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้นิยามความหมายของคำต่าง ๆ ได้ดังนี้

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้ตามคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง โดยมุ่งไปที่ภารกิจและวิสัยทัศน์ของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น

แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล อันจะทำให้เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลัง หรือแรงผลักดันให้บุคคลกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดหรือแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะอย่างที่ต้องการ โดยแรงจูงใจเป็นพลังงานที่ทำให้เกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) นำไปสู่เป้าหมาย (Goals) หรือรางวัล (reward) ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการ หรือความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งวิธีการเชิงบวก และเชิงลบ โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้ การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม หมายถึง โรงเรียนของรัฐที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ในอำเภอเมืองสมุทรสงคราม อำเภออัมพวา อำเภอบางคนที จำนวน 72 แห่ง

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” เพื่อให้เกิดความชัดเจนและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ มาเป็นแนวทางในการศึกษา ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ทำให้ผู้ตามทำสิ่งที่เกิดประโยชน์แก่องค์กร นำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จและบรรลุตามนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้ โดยใช้ความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวผู้นำชักพาผู้ตามให้ทำสิ่งเหล่านั้น ในที่นี้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำมากมาย ดังนี้

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ชี้แนะและนำพาผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง โดยการกำหนดนโยบายที่ใหญ่และสำคัญขององค์กร²⁷

เนคเลย์ และคณะ (Neagley and Others) กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

- 1) ผู้นำคือศูนย์กลางของกลุ่ม (center figger) หมายถึง ผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสมที่สามารถดึงดูดความสนใจของกลุ่ม และสามารถนำความสนใจนั้นมาใช้ประโยชน์ต่อการทำงานได้
- 2) ผู้นำคือผู้กำหนดเป้าหมายของกลุ่ม (group goal determines) หมายถึง ผู้นำกลุ่มโดยเป็นผู้ตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย หรือจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานของกลุ่ม
- 3) ผู้นำคือผู้ที่กลุ่มเป็นผู้เลือกที่เป็นที่นิยมของกลุ่ม (sociometric choice) หมายถึง บุคคลที่ได้รับเลือกจากกลุ่ม เพราะได้รับความนิยมนั้นเห็นว่าจะเป็นผู้นำกลุ่มได้ และมีคุณสมบัติตามที่ต้องการ
- 4) ผู้นำคือผู้ที่มีพฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) หมายถึง บุคคลที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นผู้นำในเรื่องต่าง ๆ โดยจะอาสาสมัครนำเอง หรือแสดงตนเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมกลุ่มก็ได้
- 5) ผู้นำคือผู้ที่ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ (role-image) หมายถึง บุคคลที่แสดงพฤติกรรมไปตามบทบาท ซึ่งกลุ่มคิดว่าน่าจะแสดงบทบาท

²⁷สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560),

เช่นนั้น และบทบาทที่แสดงต้องเป็นบทบาทที่สมาชิกในกลุ่มลงความเห็นว่าเป็นบทบาทผู้นำ 6) ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการรวมกันของสมาชิกกับเป้าหมายที่กลุ่มตั้งไว้ หมายถึง ผู้ที่ยอมรับการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม ผู้ที่พยายามเข้าถึงแนวความคิดของสมาชิกในกลุ่ม แล้วชักชวนให้ผู้เห็นต่างกันมาทำตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยคำนึงถึงความประนีประนอม ความสามัคคี การเป็นที่พึงพอใจภายในกลุ่มและมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน²⁸

เบนนิส กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การในด้านเป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม และเป็นผู้ตอบสนองความต้องการทางการศึกษาของชุมชน²⁹

ฮาลปิน (Halpin) กล่าวถึงความหมายของผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการ ดังต่อไปนี้ (1) บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น (2) บุคคลที่มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น (3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (4) บุคคลที่ได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ (5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้าในหน่วยงานนั้น³⁰

จากความหมายของผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่เป็นบุคคลที่สมาชิกในองค์กรหรือกลุ่มคน แต่งตั้งขึ้นหรือไม่ได้แต่งตั้งขึ้นตามตำแหน่ง โดยเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความสามารถในดึงดูดหรือการจูงใจสมาชิกในกลุ่ม เป็นที่ยอมรับนับถือ มีความคิดสร้างสรรค์ และสามารถนำพาสมาชิกหรือองค์กรให้ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องด้วยความเต็มใจ เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้หรือประสบความสำเร็จอย่างใดอย่างหนึ่งได้

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเรื่องผู้นำและภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันว่ามีความสำคัญและมีการเริ่มต้นศึกษาตั้งแต่อดีตมาเป็นระยะเวลายาวนานมาก นักวิชาการด้านภาวะผู้นำได้ศึกษาและพบว่าภาวะผู้นำได้ถูกสร้างขึ้นในบริบทของความเป็นมนุษย์ (Human psyche) เนื่องจากตั้งแต่มนุษย์แรกเกิดมา

²⁸Ross L. Neagley and Other, **The school Administration and Learning Resources: A Handbook for Effective Action** (Englewood Cliffs: prentice – Hall, 1969), 14-15.

²⁹Bennis w., **Leaders : The Strategies for Taking Change**, vol. (New York: Harper and Row, 1985).

³⁰ Andrew W. Halpin, **Theory and Research in Administration**. (New York: Macmillian Company, 1998), 28.

เราต้องได้รับการเลี้ยงดูจากพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ซึ่งเปรียบได้กับผู้นำของเราในวัยเด็ก เมื่อเราเติบโตขึ้น ครู อาจารย์ เพื่อน พี่ และคนอื่น ๆ เริ่มเข้ามาเป็นผู้นำแทนที่ จนกระทั่งเราเป็นผู้ใหญ่ก็ยังคงได้รับอิทธิพลจากผู้นำคนอื่น ๆ ดังนั้นจึงไม่แปลกที่พบว่า ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์สากล และมีความสำคัญต่อการพัฒนามนุษย์และการอยู่รอด จึงทำให้คำว่าภาวะผู้นำเป็นคำที่เก่าแก่ที่สุดคำหนึ่งในอารยธรรมของโลก นับตั้งแต่ในยุคของการล่าสัตว์ ยุคของการเกษตรกรรม ยุคอุตสาหกรรม จนกระทั่งถึงยุคของความรู้หรือเทคโนโลยี ซึ่งจะพบว่าความสำเร็จของกลุ่มของสังคมหรือของประเทศ หรือของอารยธรรมต่าง ๆ นั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของหัวหน้าหรือผู้นำ ผู้ปกครอง ผู้บริหาร หรือของสมาชิกในกลุ่มเหล่านั้น³¹

มีคำ 2 คำ ที่มักจะถูกกล่าวถึง คือคำว่า ผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leader และคำว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Leadership ทั้งสองคำนี้มีการกล่าวถึงความหมายจำนวนมากทั้งนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิในประเทศและต่างประเทศ

รัตติกรณ์ จงวิศาล กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่เป็นปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนา ทำให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย³²

สุนทร โคตรบรรเทา กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำมีความคิดสำคัญอยู่ 2 ประการ คือ ประการแรก “ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจไม่เท่ากัน” ความหมายนี้แยกให้เห็น “ผู้นำเป็นทางการ” (Formal Leader) ของกลุ่มที่เป็นผู้ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มกับ “ผู้นำไม่เป็นทางการ” (Informal Leader) ที่เป็นผู้ซึ่งมีพฤติกรรมภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม ประการที่สอง ผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นในความโดดเดี่ยว ถ้าถามว่า “ใครคือผู้นำ” คำตอบหนึ่งต่อคำถามนี้คือ “ให้มองไปข้างหลังผู้นั้น และดูว่ามีใครกำลังเดินตามหลังมาบ้าง” ในเกือบทุกกรณีบุคคลย่อมไม่สามารถบังคับให้ผู้อื่นปฏิบัติตามในทางใดทางหนึ่งโดยเฉพาะ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงหมายความว่า ผู้เดินตามหลังจะต้องยอมรับอิทธิพลของผู้นำ³³

³¹รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 10.

³² เรื่องเดียวกัน, 14.

³³ สุนทร โคตรบรรเทา, ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560), 23-24.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การร่วมกัน³⁴

มัทนา วัจนอมศักดิ์ กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ภายในกลุ่มซึ่งอาศัยอิทธิพลในการชี้นำ กระตุ้น สร้างความเปลี่ยนแปลงและสร้างแรงจูงใจให้บุคคล อื่นที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่เป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งที่กำหนดไว้³⁵

สต็อกคิลล์ (Stogdill) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการที่ ใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดความพยายามในการ ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้³⁶

เทด (Tead) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่มีอิทธิพลจูงใจ ให้ผู้อื่นได้ร่วมกันปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับ สิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ³⁷

จาคอบส์ (Jacob) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำ คือการสื่อสารระหว่าง ผู้ใต้บังคับบัญชา เสนอข่าวสารข้อมูลและผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามข้อเสนอแนะ จะประสบผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้³⁸

เฮอร์เชย์ และ บลันชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้

³⁴ ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 53.

³⁵ มัทนา วัจนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561), 3.

³⁶ Ralph M Stogdill, **Personal Factors Associated with Leadership**, In Survey of Literature in Leadership (Maryland: Penguin Book, 1969), 396.

³⁷ Tead Ordway, **The Art of Leadership** (New York: McGraw-Hill Book Company, 1970), 20.

³⁸ T.O. Jacobs, **Leadership and Exchange Informal Organization** (Alexandria: Human Resource Research Organization, 1970), 156.

สถานการณ์ที่กำหนดไว้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย³⁹

คูทซ์และโพสเนอร์ (Kouzes & Posner) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝนและพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จได้ ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น การเป็นต้นแบบนำทาง และการสร้างขวัญและกำลังใจ⁴⁰

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการภายในกลุ่ม ซึ่งอาศัยการกระทำที่มีอิทธิพลในการชี้นำ กระตุ้น สร้างความเปลี่ยนแปลง โน้มน้าวสร้างแรงจูงใจและสื่อสารให้บุคคลอื่นที่เป็นผู้ตามยอมรับ เชื่อถือและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ หรือเป็นศิลปะแห่งการกระทำของบุคคล เพื่อให้ได้รับสิ่งที่ต้องการและทำให้ผู้อื่นชื่นชอบ เพื่อให้เกิดความพยายามในการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรร่วมกัน หากสถานการณ์เปลี่ยนไป ความเป็นผู้นำและรูปแบบกระบวนการต้องเปลี่ยนไปด้วย และภาวะผู้นำไม่ได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการฝึกฝน และพฤติกรรม วิธีการเหล่านี้จะเป็นแนวทางให้กับผู้นำในการบรรลุเป้าหมาย หรือประสบความสำเร็จได้ และยังเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วิธีการเหล่านี้ประกอบด้วย ความกล้าท้าทายต่อกระบวนการการสร้างแรงบันดาลใจ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น การเป็นต้นแบบนำทาง และการสร้างขวัญและกำลังใจ

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของกระบวนการในการใช้คุณลักษณะที่สำคัญของบุคคลในการจูงใจบุคคลอื่นให้ทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร โดยผลการสำรวจผู้บริหารด้านงานทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศกว่า 100 คน พบว่าร้อยละ 92 ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความเห็นตรงกันว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อความสำเร็จทางธุรกิจและองค์กร อย่างไรก็ตาม ผลการสำรวจนี้ยังชี้ให้เห็นอีกด้วยว่า ในปัจจุบันองค์กรกำลังเผชิญหน้า

³⁹ Pual Hersey and Kenneth H Blanchard, **Management of Organizational : Utilizing Human Resources** (New York: McGraw-HillBook Co, 1970),86.

⁴⁰ James M. Kouzes and Barry Z. Posner., **The Leadership Challenge** (San Francisco: Jossey-Bass, 2002), 166-171.

กับความท้าทายที่เกี่ยวข้องกับเรื่องภาวะผู้นำ มีอยู่ 3 ประการ ได้แก่ การขาดกลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ ในองค์กร การขาดกระบวนการในการประเมินขีดความสามารถของภาวะผู้นำในปัจจุบัน และการขาดกระบวนการที่สามารถระบุบุคคลที่มีศักยภาพในการเป็นผู้นำได้ ถ้าพิจารณาจากองค์กรที่ประสบความสำเร็จระดับโลก เบื้องหลังความสำเร็จเหล่านี้มีผู้บริหารที่มีความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำองค์กรที่มีประสิทธิภาพจะพยายามสร้างสิ่งที่แตกต่างและความยิ่งใหญ่แก่องค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยพยายามหาทางที่จะทำให้องค์กรดีขึ้นกว่าเดิม ไม่ใช่เพียงแค่การทำงานให้เสร็จตามกรอบของงานที่ทำเป็นกิจวัตรเท่านั้น ลักษณะเช่นนี้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำต่อ “การมองไปข้างหน้าเพื่อการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นขององค์กร” ซึ่งมีความสำคัญเป็นเป็นอย่างมากต่อการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและความสำเร็จอย่างยั่งยืนขององค์กร ในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้การสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ต้องการนำพาองค์กรเดินหน้าไปต้องอาศัยความร่วมมือของทุกคนภายในองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะร่วมกันทำหน้าที่ในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผ่านการให้กำลังใจ การจูงใจ การชี้แนะแนวทางและการโน้มน้าวใจ ซึ่งแตกต่างจากผู้บริหารที่มุ่งเน้นการใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งหน้าที่ในการควบคุมหรือสั่งการเพื่อให้พนักงานในองค์กรทำงานให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งอาจมีประสิทธิภาพต่อการทำงานในลักษณะที่เป็นกิจวัตร แต่ไม่ส่งเสริมการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญต่อองค์กรในแง่ของการส่งเสริมการประเมินความสามารถของทั้งบุคคลที่เป็นผู้นำและผู้ตาม เพื่อพิจารณาว่าคุณลักษณะใด ที่มีเพียงพอหรือยังต้องปรับปรุงเพื่อใช้ในการโน้มน้าวหรือจูงใจพนักงานให้ทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ในทางกลับกันผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีหรือขาดความรู้ ทักษะและความสามารถใดบ้างต่อการทำงานร่วมกับผู้นำและบุคคลอื่น ๆ ในทีมและองค์กร เพื่อการบรรลุเป้าหมาย ซึ่งกระบวนการที่เกิดขึ้นช่วยเป็นกระจกสะท้อนให้กับบุคลากรภายในองค์กร สำหรับการอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนสิ่งที่ขาดหายไป และประการสุดท้ายสำหรับความสำคัญของภาวะผู้นำคือ ความพร้อมต่อการรับมือสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดที่เกิดขึ้นกับองค์กร ในช่วงที่องค์กรเผชิญกับสภาวะวิกฤตการณ์ที่บุคคลแสดงให้เห็นถึงความกล้าหาญในการตัดสินใจ และแนะนำแนวทางที่เหมาะสมแก่สมาชิกขององค์กรเพื่อรับมือต่อสถานการณ์นั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสะท้อนให้เห็นถึงภาวะผู้นำอย่างแท้จริง ซึ่งมีผลเป็นอย่างมากต่อความอยู่รอดหรือล่มสลายขององค์กร⁴¹

⁴¹ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์กร : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561), 54-55.

ภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรหนึ่งๆ ไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว ดังที่ พระธรรมปิฎก ได้กล่าวว่า บุคคลที่มีความสำคัญ คือ ผู้นำ เนื่องจากเป็นผู้มีความสำคัญต่อการอยู่รอดของสังคมและประเทศชาติ แนวคิดนี้ทำให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ล้วนต้องการบุคลากรที่มีภาวะผู้นำที่จะเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญแก่องค์กรของตน ทำให้สถาบันการศึกษาต่าง ๆ เสนอหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่ผู้เรียนหรือบูรณาการให้ภาวะผู้นำเป็นหนึ่งในหลักสูตรทางการศึกษา จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำในทุกองค์กร เนื่องจากบุคคลที่มีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งจะสามารถดึงศักยภาพของผู้ตามของตนให้มุ่งมั่นทุ่มเททำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ต้องการได้ ตัวอย่างบุคคลที่มีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับในระดับสากลมีหลากหลายสาขาด้วยกัน เช่น พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช พระมหากษัตริย์นักพัฒนาผู้ไม่เคยทอดทิ้งประชาชน บิลเกต (Bill Gates) ผู้บุกเบิกและผู้สร้างความสำเร็จให้บริษัทไมโครซอฟท์ (Microsoft) สตีฟ จ๊อบ (Steve Jobs) นักประดิษฐ์ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จของบริษัทแอปเปิล (Apple) มหาตมะ คานธี (Mahatma Gandhi) ผู้นำและนักต่อสู้เพื่ออิสรภาพของอินเดีย มาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ (Martin Luther King, Jr.) นักสู้เพื่อเรียกร้องสิทธิมนุษยชนและความเสมอภาคให้ชาวอเมริกันผิวสีในประเทศสหรัฐอเมริกา เนลสัน มาเดลา (Nelson Mandela) เจ้าของรางวัลโนเบลสาขาสันติภาพ ผู้นำการต่อต้านการเหยียดสีผิว และนำมาวลชนสู่เสรีภาพและความเสมอภาคในแอฟริกาใต้ อับราฮัม ลินคอล์น (Abraham Lincoln) ประธานาธิบดีผู้พาประเทศสหรัฐอเมริกาผ่านพ้นสงครามกลางเมืองด้วยความสุขุมและชาญฉลาด นอกจากบุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้นำที่มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่ให้กับสังคมและชุมชนแล้ว บุคคลเหล่านี้ยังมีอิทธิพลต่อความคิด ความเชื่อความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตาม โดยเป็นผู้ริเริ่มการกระทำต่าง ๆ ในองค์กร เป็นผู้กำหนดทิศทางการดำเนินงานทั้งของบุคลากรและขององค์กร รวมถึงสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจและผลักดันให้ผู้ตามนำแนวทางที่กำหนดขึ้นนั้นไปปฏิบัติ เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ คำสั่งสอนแนวทางการทำงานให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นผู้สร้างความมั่นใจให้ผู้ตาม โดยสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้ตามเกี่ยวกับหน้าที่ที่พวกเขารับผิดชอบ ยินดีรับฟังปัญหาข้อข้องใจและช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ตาม ทำให้พวกเขามีความสุขในการทำงาน เกิดความไว้วางใจและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ทำให้ผู้ตามมีความสะดวกสบายในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามกล้าแสดงความคิดเห็นและเพื่อให้ผู้นำให้ความช่วยเหลือได้อย่างเหมาะสม องค์กรที่ปราศจากผู้นำที่มีความสามารถเปรียบเสมือนกองทัพที่ขาดแม่ทัพที่เข้มแข็ง สมาชิกองค์กรต้องการผู้นำที่มีทักษะความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่

กำหนด ผู้นำจึงนับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ สื่อสารวิสัยทัศน์ กำหนดนโยบาย ทิศทางหรือเป้าหมายให้กับบุคคลอื่น ในองค์กร รวมถึงการเป็นผู้ขับเคลื่อนให้วิสัยทัศน์หรือนโยบายนั้นประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทใน การทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ด้วย⁴²

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำถือเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ โดยผู้นำต้องสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำและผู้ตามที่จะร่วมกันทำหน้าที่ในการขับเคลื่อน องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ ผ่านการให้กำลังใจ การจูงใจ การชี้แนะแนวทางและการโน้มน้าวใจ ถือเป็นศิลปะส่วนบุคคล โดยผู้บริหารมีหน้าที่นำพาองค์กรไปสู่ความมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องมีภาวะ ผู้นำในตนเอง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ มีความซับซ้อนมากขึ้น ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึง เป็นสิ่งจำเป็น เพื่อผลักดันให้บุคลากรในหน่วยงานของตนมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในบริบทที่มี การแข่งขันสูงและในสภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วและต่อเนื่อง ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้อง กระตุ้นจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้แสดงความรู้ ความสามารถอย่างเต็มศักยภาพเพื่อผลงานที่มี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องเป็นผู้รับผิดชอบให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ สำเร็จได้ด้วยดีและ สร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้นได้กับทั้งบุคลากรและหน่วยงานโดยรวม ผู้นำจึงต้องสามารถทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จได้ด้วยการสร้างความพร้อมให้กับผู้ตามของตนเองผ่านกระบวนการที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”⁴³

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็น กระบวนทัศน์ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมี Burns และ Bass เป็นนักวิชาการที่สำคัญและมี อิทธิพลอย่างสูงต่อทฤษฎีนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการเสริมสร้างพลังอำนาจหรือ พลังจูงใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีที่อยู่ในกลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำแรกๆ ที่เริ่มกล่าวถึง จริยธรรมของผู้นำ และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องนำผู้อื่นไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า ทั้งผู้นำ และผู้ตามจะพยายามสนใจผลประโยชน์ของผู้อื่น ของกลุ่ม ขององค์กร หรือของสังคมมากกว่า

⁴² มัทนา วัฒนอมศักดิ์, ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 1 (นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพรินต์ติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561), 3-4.

⁴³ เรื่องเดียวกัน, 78.

ผลประโยชน์ของตัวเอง และจะเน้นเรื่องการจูงใจภายในมากกว่าการจูงใจภายนอก และเน้นเรื่องการเพิ่มพลังอำนาจให้ผู้อื่น ด้วยพฤติกรรมและกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการได้พิสูจน์ด้วยงานวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมาก ว่ามีความเหมาะสมและเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน และวิกฤติเกิดขึ้นมากมาย

อย่างไรก็ตาม ในภาษาไทยเมื่อเราใช้คำว่า ภาวะผู้นำ “การเปลี่ยนแปลง” หลายคนอาจนึกถึงคำว่า “change” ในภาษาอังกฤษ แต่ในความเป็นจริง คำว่า “Transformational” มีความหมายมากกว่าการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ เพราะมันหมายถึงการเปลี่ยนแปลงแบบที่เรียกกันว่าเปลี่ยนสภาพกันไปเลย อย่างเช่น ถ้าเป็นสัตว์ประเภทหนอนก็สามารถเปลี่ยนไปเป็นผีเสื้อ ลูกอ๊อดก็เปลี่ยนไปเป็นกบ ซึ่งมันเป็นสภาพธรรมชาติของสัตว์ชนิดนั้นอยู่แล้ว เช่นเดียวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวคิดที่มองว่าทุก ๆ คนสามารถที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ และผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า จึงจะถือว่าเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง⁴⁴

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคำภาษาอังกฤษตรงกับคำว่า “Transformational Leadership” ซึ่งหมายถึง การนำคำว่า ภาวะผู้นำ มารวมกับคำว่า การเปลี่ยนแปลง จึงเกิดเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ความหมายไว้มากมาย ดังนี้

เบอร์น (Burns) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปมีเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น ลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนี้ มุ่ง ความสนใจไปที่ความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตาม ออกมาให้ได้สูงสุดซึ่งกระบวนการนี้ส่งผลกระทบในลักษณะของการสนับสนุนซึ่งกันและกัน ทำให้ผู้นำและผู้ตามมีระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมเพิ่มมากขึ้น⁴⁵

บาส (Bass) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะ

⁴⁴ รัตติกรณ์ จงวิศาล, ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 245-246.

⁴⁵ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper & Row, 1978), 2.

ปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายามเพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น⁴⁶

บาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังต่อไปนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานกับผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและองค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และพวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทายความคาดหวัง และมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น⁴⁷

เรซิลและสแวนสัน (Rasil and Swanson) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจของงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น⁴⁸

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเข้าไปเกี่ยวข้องกับผู้ตามด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นการยกระดับแรงจูงใจและระดับจริยธรรมให้สูงขึ้น มีการกระตุ้นให้ผู้ตามปฏิบัติตามสิ่งที่มีมากกว่าการคาดหวัง มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุตามสิ่งที่ปรารถนา และใช้ความพยายาม เพื่อยกระดับความต้องการของผู้ตามให้มีลำดับความต้องการที่สูงขึ้น โดยชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา เพื่อไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่ผู้ตามตั้งใจไว้ตั้งแต่ต้น และผู้ตามคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีความท้าทาย ความคาดหวัง โดยมุ่งไปที่ภารกิจและวิสัยทัศน์ของงานด้วยความ

⁴⁶ Bernard M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations* (New York: Free Press, 1985), 2.

⁴⁷ Bernard M. Bass and B.J. Avolio, *Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership* (Thousand Oaks: Sage Publications), 1994, 2.

⁴⁸ T.A. Rasil and A.D. Swanson, *Fundamental concepts of Educational Leadership*, 2nd ed. (New Jersey: Merrill Prentice-Hall, 1998), 32.

สนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเอง มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับที่สูง และทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจนั้น

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) โดยเวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการยุบเลิกองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก

คอนเกอร์ และคานันโก (Conger & Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี โดยยึดตามสมมติฐานที่ว่า บารมีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบเสริมสร้าง คือ ผู้ตามจะเป็นผู้เสริมสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำ โดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและผลจากพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วย 1) กระตุ้นแนวคิดที่มีความแตกต่างจากแนวคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในระดับที่ผู้ตามนั้นยังสามารถรับได้ 2) ทักษะการจัดการของการสร้างความประทับใจ 3) ความสามารถในการคาดเดาประเมินสถานการณ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญหรือผู้ตามไม่พอใจในสถานะเดิมอย่างไรก็ตามแม้ว่าจะไม่ได้มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตาม ผู้นำแบบนี้มักจะแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

เฮ้าส์ (House) ได้เสนอทฤษฎี ที่ระบุให้เห็นพฤติกรรมความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามบนความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับปราศจากคำถามต่อผู้นำ ความคล้อยตามในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟัง โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความพิเศษเหนือธรรมดาคือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างเต็มที่ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูง⁴⁹

⁴⁹Robert J. House, A Path Goal Theory of Leader Effectiveness, Administrative Science Quarterly 1,3 (1971), 22-44.

ยุกส์ (Yukl) ได้ทำการศึกษาพบว่า ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง⁵⁰

นอกจากนี้ คอนเกอร์ (Conger) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบบารมีอาจจะมีลักษณะบารมี หรือบุคลิกภาพพิเศษเชิงลบ เช่น ผู้นำจะทำโครงการขนาดใหญ่เพื่อโฆษณาตนเองเกินจริง เนื่องจากผู้นำประเมินตนเองสูงเกินไป และการยินดีที่จะहारหรือยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะล้มเหลวในการสร้างผู้สืบทอดที่มีความสามารถ ผู้นำแบบนี้มักจะทำให้ลูกน้องอ่อนแอและคอยพึ่งผู้นำและอาจบ่อนทำลายหรือขจัดผู้ที่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้สืบทอดผู้นำที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมี เช่นงานของโฮเวลล์และฟรอสต์ (Howell and Frost) ได้ทดลองในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำและพบว่า พฤติกรรมแบบบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสูงขึ้น และเฮาส์ สปริงเกอร์ และวอยส์กี (House, Springer and Woycke) ได้ศึกษาบุคลิกภาพการมีบารมีและความมีประสิทธิภาพในฐานะผู้นำของประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกาสรุปว่าบุคลิกภาพและความมีบารมีสร้างความแตกต่างในความมีประสิทธิภาพของผู้นำ⁵¹

บาส (Bass) ได้เสนอข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้สามารถครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรมตัวชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่นบาสเสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมี มักจะเกิดขึ้นในขณะที่ใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวโดยใช้ในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลที่เกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรมคือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดในที่จะสามารถทำได้ บาส (Bass) ให้เหตุผลในการใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมี เป็นตัวแทนของหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นที่เกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการ

⁵⁰Gary A. Yukl, **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs: Prentice Hall,1989),21.

⁵¹Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, **Charismatic Leadership in Organizations** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1998), 126-136.

เปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (House) และคอนเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมี คือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ดังนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์ บางงานวิจัยของ บาส (Bass) จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าสร้างบารมี⁵²

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ที่ได้มีการกล่าวถึงคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns) ในปี ค.ศ.1978 บาส (Bass) ในปี ค.ศ.1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนมากมาย รวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) โดยจะกล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของนักทฤษฎีต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์น (Burns) อธิบายว่าภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน⁵³ ในทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา เพื่อให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน (Everyday selves)” ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า (Better selves)” เบอร์น (Burns) มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมี

⁵² Bernard M. Bass, Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1 (1999), 22.

⁵³ Ibid., 1.

การแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้⁵⁴ เบิร์น (Burns) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึง ค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ⁵⁵ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำจะใช้ผู้ตามที่มีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบเจริญธรรม โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือว่าค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นคุณค่าของจุดหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษยา เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้ง ระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้าง

⁵⁴ James M. Burns, **Leadership** (New York: Harper and Raw, 1978), 20.

⁵⁵ Gary A Yulk, **Leadership in Organization** (Englewood Cliffs N.J.: Prentice Hall, 1989),21.

จิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow' need hierarchy Theory) ระดับการพัฒนาในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมหรือระดับการพัฒนาจริยธรรมแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น⁵⁶

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass)

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns) ต่อมา บาส (Bass) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (charismatic leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) บาส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจตนเอง (self-interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ให้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก บาส (Bass) เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว ที่เรียกว่า บารมี (charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้น และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ บาส (Bass) เห็นว่าการมีบารมีมีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความเป็นบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความปฏิสัมพันธ์ เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในแนวคิดบาส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น (Burns) โดยไม่ใช่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทนในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Bass) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำ

⁵⁶ James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 20.

แบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัตร (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ซึ่งบาส (Bass) เปรียบเทียบให้เห็นว่า ความเป็น ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพขึ้นที่สูง บาส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะ เน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่ง การแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำหลีกเลี่ยงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไข และรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติ ต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมี การปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงาน และบาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยก จากกัน ซึ่งผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบตามสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน⁵⁷ สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถสรุปเป็นตารางที่ 1 ดังต่อไปนี้

⁵⁷James M. Burns, *Leadership* (New York: Harper and Row, 1978), 55-80.

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ ภายใต้โครงการที่เป็นการ ตอบสนอง (Reactive)	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็น แบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็น ลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- การมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม บทบาท ชัดเจน ตระหนักในความ ต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และ ครุมีการกระจายอำนาจ ตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีไม่เป็น ทางการ เข้าถึงได้ง่าย
ผู้โต้แย้งปัญหา	- แสวงหาความมั่นคง ความ ต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจก บุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อ องค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้รับ	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่ม ๑ : B.M. Bass, *Leadership and Performance beyond expectations* (New York: Free Press, 1985), 412.

บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่เน้นการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดและการปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสิ่งจะแห่ง

ตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่น นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย⁵⁸

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio)

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) กล่าวว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับ และที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรมจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้นทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถาบันการศึกษาในต่างเชื้อชาติ และต่างวัฒนธรรม⁵⁹ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มผล การปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์กร หลังจากมีการศึกษาทฤษฎีและมีการวิจัยเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระยะเวลาหนึ่ง คือ ตั้งแต่บาส (Bass) เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ.1985 ได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the full range of leadership) โมเดลนี้จะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพฤติกรรม (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน รวมทั้งภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือพฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior)⁶⁰

⁵⁸ Bernard M. Bass, **Leadership and Performance beyond expectations** (New York: Free Press, 1985), 123-125.

⁵⁹ เรื่องเดียวกัน., 121.

⁶⁰ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994),2.

โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ ในปี ค.ศ.1991 โดยใช้ผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เคยเสนอ ในปี ค.ศ.1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire leadership) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง และมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่ตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และความเสมอภาค มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง และผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ผู้ตาม สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานในองค์กรของตนเองได้

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การนั้น ผู้นำมีการแสดงหรือประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ผู้นำจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น กระตุ้น

จิตสำนึกให้มีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเกิดพลังจากภายในที่จะอยากทำงาน ผู้นำจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์กร และผู้นำที่ดีจะต้องคอยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามตลอดเวลา เมื่อทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน ให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิดและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่ และผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะมีความแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะได้พัฒนาตนเอง ผู้นำจะสนับสนุนและจูงใจให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่เลื่อมใสและเป็นที่ยอมรับของผู้ตาม ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษของตนเองอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถอยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการเคารพและให้เกียรติผู้ตามในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมี การมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจ

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรง

ตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมายรางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาท รวมทั้งผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อที่บรรลุเป้าหมาย ผู้นำจะระบุบทบาทเหล่านี้และข้อกำหนดงานที่ชัดเจน ผู้นำจะรับรู้ความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมาย และเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไรหรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้น ให้โบนัส เมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

2.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management-by Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้ เป็นตามสภาพเดิม ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานจะเข้าไปแทรกต่อเมื่อมีอะไรเกิด ผิดพลาดขึ้นหรือการทำงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนหลัง ทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องาน บกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐาน การบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งได้เป็น 2 แบบคือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้การทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและ ช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะให้วิธีการทำงานแบบเดิม และพยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้า ผลการปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐาน หรือถ้ามีบางส่วนผิดพลาด

3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมความ ไม่มีภาวะผู้นำ (Non leadership behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายามขาดความรับผิดชอบ

ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหน ขาดการมีส่วนร่วมเมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจนในเป้าหมาย⁶¹

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบที่กล่าวมานี้ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4I's) 2) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) 3) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE - A) 4) ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE - P) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ตามรายละเอียดดังนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งประกอบด้วยแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE - A) และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE - P) จากการศึกษาพบว่า แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ (CR) หรือมีการเสริมแรงทางบวกมีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ถึงแม้ว่าจะไม่มากเท่าองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จและสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE - A) ผู้นำจะคอยดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน หรือมีข้อผิดพลาด หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE - P) ผู้นำจะอยู่เฉยๆ รอจนกว่ามีความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาดและข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำ คือผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยง ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด⁶²

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของคอตเตอร์ (Kotter)

คอตเตอร์ (Kotter) ได้กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็น แม้บางคนอาจเห็นว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดปัญหาและอุปสรรคจนไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ คอตเตอร์ (Kotter)

⁶¹ Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, **Improving Organization Effectiveness Through Transformation Leadership** (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994),3-8.

⁶² Bernard M. Bass and Bruce J. Avolio, "Transformation Leadership and Organizational culture," **Public Administration Quarterly** 17, 1(1993): 112-122.

กล่าวว่า ไม่ว่าจะองค์กรของรัฐหรือเอกชนก็สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่อาจจะมีอุปสรรคบ้าง เพราะองค์กรไม่ได้ถูกเตรียมมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น

สำหรับผู้คนในรุ่นก่อนไม่ได้เจริญมาในยุคของการเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อโลกเกิดการเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงทั้งด้านเทคโนโลยี ทำให้การสื่อสารและการคมนาคมขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น เกิดการผสมผสานระบบเศรษฐกิจในระดับโลก เกิดการขยายตัวในตลาดของประเทศที่พัฒนาแล้ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของระบบปกครองและจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนี้ จึงเกิดการแข่งขันทางการตลาดในระดับโลก ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบตามมาไม่ว่าจะเป็นทั้งโอกาสทางการตลาดที่เพิ่มขึ้นและการมีคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้นด้วย

ปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสู่ยุคโลกาภิวัตน์และการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้เกิดแรงผลักดันจากภาวะทางเศรษฐกิจและสังคมต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Major Change in Organizations) คอตเตอร์ (Kotter) ได้เสนอแนวคิดที่กระบวนการเปลี่ยนแปลง 8 ขั้นตอน (The Eight Stage Change Process) เป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันในตลาดโลก และเป็นการเปลี่ยนแปลงไปสู่อนาคตที่ดีขึ้น กระบวนการดังกล่าว ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน คือ

1. การสร้างความรู้สึกให้ต้องลงมือทำอย่างเร่งด่วน (Establishing a sense of Urgency) ด้วยการประเมินสถานะทางการตลาดและคู่แข่ง ซึ่งให้เห็นถึงวิกฤตการณ์ และโอกาสหรือช่องทางในการฟื้นภาวะวิกฤต
2. สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Creating the Guiding Coalition) ด้วยการกำหนดให้มีกลุ่มทำงานลักษณะเป็นทีม และให้มีอำนาจที่จะนำคนอื่น ๆ ในองค์กรไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่
3. พัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a Vision and Strategy) ด้วยการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริงได้
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง (Communicating the Change Vision) ด้วยการใช้เครื่องมือทุกชนิดเท่าที่สามารถเป็นไปได้ ในการสื่อสารวิสัยทัศน์และกลยุทธ์นั้นแก่คนในองค์กร ด้วยการชี้แนะและการจำลองสถานการณ์ จนผู้คนเริ่มยอมรับวิสัยทัศน์นั้นและเริ่มที่จะเปลี่ยนแปลง
5. การให้อำนาจที่จะสามารถทำการเปลี่ยนแปลง (Empowering Broad-Based Action) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบหรือโครงสร้างขององค์กรหรือการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ เพื่อกำจัดอุปสรรคหรือความเสี่ยงที่มีต่อวิสัยทัศน์อันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง

6. สร้างความสำเร็จระยะสั้น (Generating Short-Term Wins) ด้วยการทำให้การเปลี่ยนแปลงปรากฏผลออกมาในรูปแบบของความสำเร็จหรือชัยชนะ พร้อมกับการให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น

7. การรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่และสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น (Consolidating Gains and Producing More Change) ด้วยการปรับเปลี่ยนระบบ โครงสร้าง และนโยบายให้สอดคล้องกับแนวทางการเปลี่ยนแปลง การสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรที่เป็นกำลังสำคัญในการเปลี่ยนแปลงรวมทั้งการหาช่องทางหรือแนวความคิดใหม่ รวมทั้งการสร้างกลุ่มผู้นำการเปลี่ยนแปลงกลุ่มใหม่ๆ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงใหม่อย่างไม่ขาดสาย

8. รักษาการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นให้คงอยู่เป็นวัฒนธรรมขององค์กร (Anchoring New Approaches in the Culture) ด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่มีความสำคัญกับการพัฒนาการสร้างความก้าวหน้าและความสำเร็จที่เกิดขึ้นในองค์กร

นอกจากนั้น คอตเตอร์ (Kotter) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องให้ความสำคัญกับขั้นตอนของการเปลี่ยนแปลง (Importance of Sequence) ซึ่งจะต้องเป็นไปตามลำดับ หากเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือข้ามขั้นตอนก็มักจะเกิดปัญหาอยู่เสมอ รวมทั้งการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นในโครงการเปลี่ยนแปลง (Projects within Projects) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้น จำเป็นจะต้องมีการสร้างโครงการย่อย ๆ ขึ้นหลายโครงการเพื่อให้เกิดผลหรือความสำเร็จในระยะสั้นเป็นระยะ ๆ รวมทั้งหากเกิดอุปสรรคขึ้นก็สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ตลอดเวลา คอตเตอร์ (Kotter) ได้แสดงให้เห็นว่าการบริหารในลักษณะของการเป็นผู้นำ (Leadership) มีบทบาทที่สำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการบริหารในลักษณะของการจัดการ (Management) โดยการจัดการสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในขบวนการผลิตได้ ในขณะที่การเป็นผู้นำสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการผลิตอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ที่มากกว่าและยังเป็นแนวทางในการพัฒนาของอนาคตต่อไป⁶³

ทฤษฎีภาวะผู้นำในฐานะผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงของเบนนิส (Bennis)

เบนนิส (Bennis) เป็นนักคิดนักเขียนเกี่ยวกับเรื่องภาวะผู้นำคนแรก ๆ ของศตวรรษที่ 20 เขาเขียนหนังสือเรื่องภาวะผู้นำ ประมาณ 20 เล่ม และบทความเรื่องภาวะผู้นำกว่า 750 เรื่อง

⁶³ John P. Kotter, **Leading Change** 1st ed. (Boston : Harvard Business School Press, 1996), 21.

เขาสามารถเอาความเป็นนักวิชาการ นักวารสารศาสตร์ นักปฏิบัติ กับสามัญสำนึกมา ประสานเข้าด้วยกันได้อย่างดีเยี่ยม ในฐานะนักวิชาการ เบนนิส (Bennis) ได้รับตำแหน่งสำคัญ ๆ มากมาย เขาเป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารธุรกิจของ University of Southern California เคยเป็นประธานแผนกองค์การศึกษาที่ MIT's Sloan School of Management และเคยเป็นอาจารย์ที่ Harvard University กับที่ Boston University ในด้านธุรกิจ เบนนิส (Bennis) เคยเป็นที่ปรึกษาให้กับ ร็อคเวลล์อินเตอร์เนชั่นแนล ธนาคารเชส แมนฮัตตัน โพลารอยด์ และบริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ เขาเคยทำงานในฐานะผู้ให้คำปรึกษา แก่ประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา 4 คน เคยเป็นคณะกรรมการหอการค้าแห่งสหรัฐอเมริกา และสมาคมการจัดการอเมริกา เบนนิส (Bennis) ได้รับปริญญากิตติมศักดิ์มากมาย รวมไปถึงรางวัล Distinguished Service Award จากคณะกรรมการนักจิตวิทยาอเมริกา

ปี ค.ศ. 1985 เบนนิส (Bennis) กับ นานูส (Nanus) ผู้ก่อตั้งและผู้อำนวยการ “ศูนย์วิจัยอนาคต” แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนียได้ร่วมกันทำการศึกษาวิจัยที่มีชื่อเสียงมากในหัวข้อเรื่อง Leader: The Strategies for Taking Charge งานชิ้นนี้แสดงถึงแนวทางในการประสบความสำเร็จซึ่งได้มาจากงานวิจัยที่ เบนนิส (Bennis) ศึกษาผู้นำอเมริกา 90 คน สารสำคัญของงานชิ้นนี้คือทุกคนมีความสามารถมีภาวะผู้นำได้ และภาวะผู้นำนี้ ก็ครอบคลุมถึงการบริหาร ความเอาใจใส่ ความมุ่งหวัง ความเชื่อถือไว้วางใจ และการบริหารตนเอง องค์ประกอบเหล่านี้จะก่อให้เกิด “ความรู้รอบเห็นความลับสนที่มีอยู่” ผู้นำที่ดีจะรู้ว่าภาวะผู้นำเป็นทักษะที่เรียนรู้ได้และมันเป็นเรื่องของ การมีภารกิจอย่างเต็มที่กับการมีความตั้งใจที่จะเรียนรู้จากทุกสิ่งทุกอย่าง เบนนิส (Bennis) ได้สัมภาษณ์ผู้บริหาร 40 คนที่มีภูมิหลังแตกต่างกันได้แก่ ริชาร์ด เฟอร์รี (Richard Ferry) ผู้นำทางธุรกิจและดนตรี โดยใช้ 2 คำถามหลักคือ คนเราจะเรียนรู้ทักษะในการเป็นผู้นำได้อย่างไร กับสิ่งใดที่องค์กรทำแล้วไปส่งเสริมหรือขัดขวางไม่ไห้คนได้เรียนรู้จากทักษะเหล่านั้น เบนนิส (Bennis) ดำเนินการสัมภาษณ์ครั้งนี้ในค่ายสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและการปฏิรูป ซึ่งผู้นำสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมไปตามสถานการณ์ได้ และพฤติกรรมแบบนี้แหละที่บ่งบอกถึงความเป็นผู้นำเชิงการปฏิรูป จากนั้นเขาก็นำบทสัมภาษณ์เหล่านี้ มาเขียนลงในหนังสือ On Becoming a Leader เบนนิส (Bennis) กล่าวว่า การจะให้นิยามของภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่องยาก แต่คุณจะรู้ว่าอะไรคือภาวะผู้นำเมื่อคุณเห็นมัน การเป็นผู้นำไม่ใช่เรื่องง่ายแต่การเรียนรู้ที่จะนำก็ไม่ยากเหมือนที่หลายคนคิด เพราะภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นกันได้ เขาเชื่อว่าการรับผิดชอบในการเรียนรู้ของตนเอง เป็นเรื่องของการควบคุมชีวิตของตัวเอง ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นใครหรืออายุเท่าไรก็ตาม สามารถปฏิรูปตนเองได้ถ้าพวกเขาต้องการจะทำ การจะเป็นผู้นำคือการกระทำขั้นสูงสุดของความสมัครใจที่ไม่มีใครมาบังคับได้ เบนนิส (Bennis) กล่าวว่าผู้นำจะต้องเป็นนายของบริบทในการทำงานของตน ซึ่งในแง่ธุรกิจแล้ว บริบทคือสภาวะที่จวนเจียน และจะผันเปลี่ยนไปในระยะเวลาสั้นๆ และจะมาพร้อมกับผลของการปฏิบัติงานของสาม

เดือนถัดไป ดังนั้นทุกคนจึงพยายามที่จะให้งานของตัวเองออกมาดีตลอดเวลา แรงกดดันเหล่านี้ ทำให้คุณก้าวขึ้นตำแหน่งสูง ๆ ทำให้พวกเขากลายเป็นเจ้านาย แต่ไม่ใช่ผู้นำ ส่วนก้าวแรกในการเป็นผู้นำคือต้องตระหนักว่าบริษัทเป็นกับดักอย่างหนึ่ง ไม่ใช่แท่นสำหรับติดตัวขึ้นไปสู่ตำแหน่งสูง ๆ และต้องประกาศตัวว่าไม่ขึ้นอยู่กับมัน โดยทั่วไปแล้วผู้ที่ถือธรรมเนียมปฏิบัติกับผู้ที่ถือเหตุผลจะมีความแข็งแกร่ง ตรงไปตรงมา แต่ผู้นำจะต้องต่างออกไปและต้องมีความยืดหยุ่น ผู้นำจะต้องเปลี่ยนแปลงมันด้วย ผู้นำจะไม่ให้ผู้อื่นมาเปลี่ยนแปลงตนเอง แต่เลือกที่จะแปรเปลี่ยนตนเอง⁶⁴

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของงาน ผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานสูงย่อมสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ องค์กรใดที่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติให้กับบุคลากรได้ดี ย่อมทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ซึ่งความหมายของคำว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ต่างกัน ดังนี้

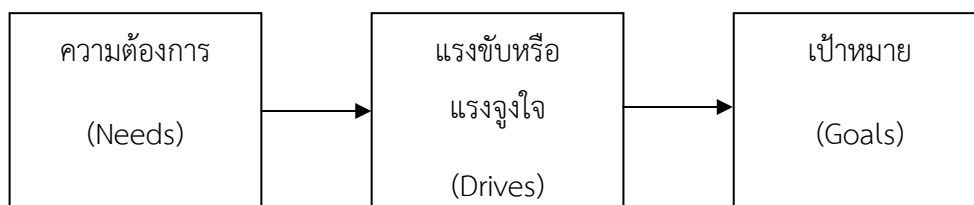
ความหมายของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การตี อนันต์นาวี ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ คือสิ่งที่กระตุ้นให้อิทธิฤทธิ์กระทำกิจกรรมหนึ่งอย่างมีจุดหมายปลายทาง ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ คือแรงดันที่ทำให้บุคคลกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ หรือพูดว่าเป็นแรงชักนำจากสิ่งหนึ่งที่มาทำให้เราเกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) ขึ้นมาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในแนวทางใดทางหนึ่ง แรงจูงใจเป็นกำลังก่อให้เกิดพฤติกรรมโดยการเร้าภายในตัวบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น เมื่อกระหายน้ำจึงดำเนินการไปแสวงหาน้ำ เป็นต้น ซึ่งผู้นำที่มีประสิทธิผลมักจะแสดงลักษณะเด่นด้านแรงจูงใจ⁶⁵ สอดคล้องกับลูธานส์ (Luthans) ที่ได้กล่าวถึง กระบวนการเบื้องต้น

⁶⁴ Warren G. Bennis and Bert Nanus, **Organization Genius the Secrets of Creative Collaboration** (Cambridge M.A.: Perseus, 1985), 70.

⁶⁵ การตี อนันต์นาวี, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 5. (ชลบุรี: มนตรี, 2557), 112

ของการเกิดแรงจูงใจว่า เกิดตามความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย⁶⁶
 ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการเกิดแรงจูงใจ

ที่มา : Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1985), 183.

เบเรลสันและสไตเนอร์ (Berelson and Steiner) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ คือ สถานการณ์ภายใน ซึ่งเป็นการกระตุ้นและก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว อันนำไปสู่พฤติกรรมที่จะบรรลุเป้าหมาย⁶⁷

บีช (Beach) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง การที่บุคคลเต็มใจใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) แรงจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งช่วยให้คนไปถึงจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่ได้รับ⁶⁸

ฟลิปโป (Flippo) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าเพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของคน อันจะเป็นผลให้เกิดความรู้สึกภายในที่เป็นพลังที่จะดำเนินการใด ๆ หรือแสดงพฤติกรรมให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร่งเร้าที่จะดำเนินการเพื่อ

⁶⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 4th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1985), 183.

⁶⁷ Barnard Berelson and Grey A. Steiner, **Human Behavior** (New York : Harcourt Brace & World Inc., 1964), 240.

⁶⁸ Dale S., Beach, **Personnel Management of People at Work** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1967), 379.

สนองความต้องการ หรือ ความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งที่ด้วยวิธีการเชิงบวก (ปฏิฐาน) และเชิงลบ (นิเสธ)⁶⁹

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นบ่อยครั้ง สำหรับจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานตามแรงกระตุ้นตามธรรมชาติ ซึ่งจะเกี่ยวกับพลังงานการเปลี่ยนแปลง และการเลือกแสดงพฤติกรรม⁷⁰

ลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจ คือ แรงผลักดันซึ่งส่งผลต่อบุคคลที่สามารถอธิบายถึงทิศทางการพยายามของบุคคลที่พึงปรารถนาเพื่อให้ไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายเฉพาะอย่าง⁷¹

โดยสรุป แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นหรือเร้าบุคคล ซึ่งอาจเกิดจากสิ่งเร้าภายในหรือภายนอกก็ได้ ก่อให้เกิดความกระตือรือร้นหรือการเคลื่อนไหว เพื่อทำให้เกิดอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของบุคคล อันจะทำให้เกิดความรู้สึภายในที่เป็นพลัง หรือแรงผลักดันให้บุคคลกระทำอย่างหนึ่งอย่างใดหรือแสดงพฤติกรรมในการทำงานให้มุ่งไปสู่เป้าหมายเฉพาะอย่างที่ต้องการ โดยแรงจูงใจเป็นพลังงานที่ทำให้เกิดความต้องการ (Needs) เกิดแรงขับ (Drive) ความปรารถนา (Desire) นำไปสู่เป้าหมาย (Goals) หรือรางวัล (reward) ทั้งนี้การกระตุ้นหรือการเร้าที่จะดำเนินการเพื่อสนองความต้องการ หรือความปรารถนาต่าง ๆ ให้เป็นที่พอใจนั้น จะมีทั้งวิธีการเชิงบวก และเชิงลบ โดยแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยทำให้การทำงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

⁶⁹ Edwin B. Flippo, **Principles of Personal Administration** (New York : McGraw Hill,1971), 70.

⁷⁰David McClelland, **Motives Personality and Society** (New York: Praeger, 1984), 590.

⁷¹ Frederick C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational Administration : Concept and practices**,2th ed. (Belmont, CA : Wadsworth, 1996), 369.

ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์กร เพราะการจูงใจจะ ช่วยบำบัดความต้องการ และความจำเป็น ความเดือดร้อนของคนในการปฏิบัติหน้าที่ ประโยชน์ของ แรงจูงใจมีดังนี้

- 1) เสริมสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลในองค์กรและหมู่คณะเป็นการสร้างพลัง ร่วมกันของกลุ่ม
- 2) ส่งเสริมและเสริมสร้างสามัคคีธรรมในหมู่คณะเป็นการสร้างพลังด้วยความสามัคคี
- 3) สร้างขวัญกำลังใจและทำที่ที่ดีในการปฏิบัติงานแก่คนงานและพนักงานเจ้าหน้าที่ใน องค์กร
- 4) ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
- 5) ช่วยทำให้การควบคุมงานดำเนินไปด้วยความราบรื่นอยู่ในกรอบระเบียบวินัยมีศีลธรรม อันดีงาม ลดอุบัติเหตุและอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 6) เกื้อหนุนและจูงใจให้สมาชิกขององค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ใน กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรเป็นการสร้างความก้าวหน้าให้แก่พนักงานและองค์กร
- 7) ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกายสุข ใจในการทำงาน
- 8) การจูงใจก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

สรุปได้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่สำคัญที่ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์กร ทำให้บุคลากรมีความผูกพันและศรัทธาต่อองค์กรและทำงานได้ อย่างมีความสุข มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน เป็นผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน⁷²

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ 2 ประการได้แก่ 1) แรงจูงใจส่งเสริม ให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจาก ภายในหรือภายนอกได้ 2) แรงจูงใจกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด และเกิด การนำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์กร⁷³

⁷² อัญชลี โพธิ์ทอง, การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน, พิมพ์ครั้งที่ 3.

(กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์, 2555), 166.

⁷³ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 217.

ความสำคัญของแรงจูงใจยังแบ่งเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ความสำคัญต่อองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการบริหารงานบุคลากร คือ ช่วยให้องค์กรได้คนที่มีความสามารถมาร่วมงานและรักษาคนดีเหล่านั้นให้อยู่ในองค์กรได้นาน ๆ 2) ความสำคัญต่อผู้บริหาร คือ ช่วยในการมอบอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถขจัดปัญหาความขัดแย้งในการบริหารงาน การจูงใจจะช่วยให้อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเอื้ออำนวยต่อการสั่งการ 3) ความสำคัญต่อบุคลากร คือ สนองความต้องการของบุคลากรและเป็นธรรมต่อทุกคนด้วย ทำให้พนักงานมีขวัญและทุ่มเทกับการทำงานเต็มที่ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์⁷⁴

การตี อนันต์นาวิ ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จเป็นแรงผลักดันให้แสดงพฤติกรรมนั้นและอาจเกิดจากภายในหรือภายนอกก็ได้ อีก ทั้งส่งเสริมให้พลังให้เกิดอินทรีย์แสดงพฤติกรรม 2) การกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในรูปใด นำพฤติกรรมให้ตรงทิศทางเพื่อที่จะบรรลุเป้าประสงค์ คือ สำเร็จความตามต้องการ⁷⁵

วรูม (Vroom) ได้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจไว้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลเป็นอย่างมาก เพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญ 2 ประการ คือความสามารถหรือทักษะในการทำงาน และการจูงใจเป็นการโน้มน้าวบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน⁷⁶

กิบสัน, อิวาน เซวิช และ คอนเนลลี (Gibson, Ivancevich and Donnelly) กล่าวถึงกระบวนการจูงใจว่า การที่บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะตัว เช่น การรับรู้ ทักษะดี บุคลิกภาพและการศึกษา โดยเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น เช่น ลักษณะของงานที่ทำ ภาวะผู้นำ โครงสร้างของการบริหาร การบังคับบัญชา ระดับของงานและความผูกพันของสมาชิกในกลุ่ม โดยจะทำให้บุคคลอยู่ในภาวะขาดแคลนสิ่ง

⁷⁴ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** (กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2556), 183-185.

⁷⁵ การตี อนันต์นาวิ, **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (ชลบุรี: มนตรี, 2557), 113.

⁷⁶ Victor H. Vroom, **Management of Behavioral and Motivation** (Baltimore : Penguin, 1970), 10.

ที่ต้องการ (need deficiencies) ทั้งทางร่างกาย จิตใจ และสังคม ซึ่งบุคคลจะหาวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการ เพื่อลดภาวะขาดแคลน เขาจะเลือกตัดสินใจโดยหาวิธีการหรือใช้ประสบการณ์ในอดีต โอกาสที่เขาคิดว่าจะสามารถประสบความสำเร็จและสิ่งที่ดีที่มีความสำคัญ และจะใช้ความพยายามในการทำงาน ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของตนเองประกอบกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะปรากฏออกมาเป็นผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (individual performance) และผลการปฏิบัติงานนี้อาจจะได้ตามที่คาดหวังหรือได้มาจากการที่เขาปฏิบัติจริงก็ตาม ผลงานเมื่อถูกประเมินแล้วจะตามด้วยการให้รางวัลหรือผลตอบแทน รวมถึงปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในอื่น ๆ ตัวแปรสุดท้ายเป็นความพึงพอใจในงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง เพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างาน หากบุคคลเกิดความพอใจในการทำงานก็จะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานด้วย⁷⁷

กล่าวโดยสรุปจากการที่มีผู้ให้ความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานไว้หลายประการ สรุปได้ว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคลและองค์กรเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งการที่บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานจะมีลักษณะเฉพาะตัว โดยเมื่อเข้ามาอยู่ในองค์กรจะมีตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลนั้น หากได้รับแรงจูงใจจะช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ทำให้เกิดความสามัคคีในองค์กร แรงจูงใจส่งเสริมให้การทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่ต้องการแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากภายในหรือภายนอก และทำให้เกิดพฤติกรรมที่จะทุ่มเทกับการทำงาน เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจนั้นมีอยู่หลายประการด้วยกัน เริ่มตั้งแต่เรื่องส่วนตัวของแต่ละบุคคลไปจนถึงผู้ร่วมงานและองค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่นั้น ซึ่งหากองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้สามารถตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลได้แล้วย่อมจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความรู้ความสามารถนั่นเอง นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาในเรื่องขององค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลการศึกษาเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนี้

กิลเมอร์ (Gilmer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเช่นกัน ดังนี้

⁷⁷James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James Donnelly, Jr., **Organizations : Behavior, Structure, Process**, 4th ed. (Texas: Business Publication, Inc., 1982),5.

1. ความมั่นคงในงาน (security) ได้แก่ ความรู้สึกว่าได้ทำงานในหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ มีหลักประกันความมั่นคงและได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา
 2. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน (opportunity for advancement) ได้แก่ การมีโอกาสเลื่อนไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น
 3. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความพอใจต่อหน่วยงาน ความมีชื่อเสียงในการดำเนินงานของหน่วยงาน
 4. ค่าจ้าง (wage) ได้แก่ จำนวนรายได้ประจำและรายได้ที่จ่ายเป็นพิเศษ ซึ่งหน่วยงานจ่ายให้แก่ผู้ทำงาน
 5. ลักษณะงานที่ทำ (intrinsic aspect of the job) ได้แก่ การจัดทำงานซึ่งมีลักษณะตรงกับความถนัด ทักษะความรู้ความสามารถ
 6. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ เทคนิค วิธีการ และความสามารถในการนิเทศของผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
 7. ลักษณะทางสังคม (social aspect of job) ได้แก่ การทำงานร่วมกันกับบุคคลอื่นและมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
 8. การติดต่อสื่อสาร (communication) ได้แก่ สภาพและลักษณะการติดต่อสื่อสารทั้งระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน
 9. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ชั่วโมงการทำงาน แสง เสียง อากาศ ห้องอาหาร ห้องน้ำ
 10. ประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ (benefits) ได้แก่ เงินเดือน เงินบำเหน็จตอบแทนเมื่อออกจากงาน การบริการและการรักษาพยาบาล ที่อยู่อาศัย สวัสดิการ⁷⁸
- ล๊อค (Locke) กล่าวว่า องค์กรประกอบที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานนั้นมีทั้งสิ้น 9 ประการคือ
1. ตั๋วงาน (work) ได้แก่ ความน่าสนใจในงาน ความยากง่ายของงาน โอกาสเรียนรู้หรือศึกษา งาน โอกาสที่จะทำงานสำเร็จ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน

⁷⁸Gilmer B. Von Haller. **Applied Psychology** (New York : McGraw-Hill Book Company, 1970), 225.

2. เงินเดือน (pay) ได้แก่ จำนวนที่ได้รับ ความเท่าเทียมและความยุติธรรมในการจ่ายเงินของหน่วยงาน
3. การเลื่อนตำแหน่ง (promotion) ได้แก่ โอกาสการเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น ความยุติธรรมในการเลื่อนตำแหน่ง และหลักการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่ง
4. การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) ได้แก่ การยอมรับคำยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงาน ความเชื่อมั่นในผลงาน
5. ผลประโยชน์เกื้อกูล (benefits) ได้แก่ บำเหน็จบำนาญตอบแทน สวัสดิการ การรักษาพยาบาล ค่าใช้จ่ายระหว่างลา วันหยุดประจำปี
6. สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ ชั่วโมงการทำงาน ช่วงเวลาพัก เครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงาน อุณหภูมิ การถ่ายเทอากาศ ความชื้น ที่ตั้งและรูปแบบการก่อสร้างของอาคารสถานที่ทำงาน
7. การนิเทศงาน (supervision) ได้แก่ วิธีการและเทคนิคในการนิเทศงาน การให้คุณให้โทษ ความมีมนุษยสัมพันธ์ และทักษะในด้านการบริหารของผู้นิเทศ
8. เพื่อนร่วมงาน (co-worker) ได้แก่ ความรู้ความสามารถของเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และความมีมิตรภาพอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงาน
9. หน่วยงานและการจัดการ (company and management) ได้แก่ ความเอาใจใส่บุคลากรในหน่วยงาน นโยบายการบริหารของหน่วยงาน⁷⁹

จากที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นมีหลายประการ ซึ่งทุกประการล้วนสามารถทำให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ทั้งสิ้น

ประเภทของสิ่งจูงใจ

การแบ่งประเภทของแรงจูงใจโดยลักษณะของสิ่งจูงใจแล้ว ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทของแรงจูงใจโดยแบ่งตามสภาวะความต้องการของบุคคล ดังนี้

⁷⁹Edwin A. Lock, The Nature and causes of job satisfaction, **Handbook of Industrial and organization Psychology**, In M.D. Dunnette ,ed (Chicago : Rand McNally,1976),1302.

1. แรงจูงใจภายใน (intrinsic motives) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งด้วยจิตใจของตนเอง ไม่ต้องใช้สิ่งจูงใจมากระตุ้นจากภายในตัวบุคคล ซึ่งอาจจะเป็น เจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมก่อนข้างถาวร เช่น คนงานที่เห็นคุณค่าของงาน มองว่าองค์การคือสถานที่ให้ชีวิตแก่เขาและครอบครัว เขาก็จะจงรักภักดีต่อองค์การ กระทำการต่าง ๆ ให้องค์การเจริญก้าวหน้า หรือในกรณีที่บนเมืองประสบปัญหาเศรษฐกิจในช่วงเวลาของเศรษฐกิจ ฆ่าลง องค์การจำนวนมากอยู่ในภาวะขาดทุน ไม่มีเงินจ่ายค่าตอบแทน แต่ด้วยความผูกพัน เห็นใจกัน และกัน ทั้งเจ้าของกิจการและพนักงานต่างร่วมกัน ค้าขายอาหารเล็ก ๆ น้อย ๆ ทั้งประเภทแซนวิช กวยเตี๋ยว ฯลฯ เพียงเพื่อให้มีรายได้ประทังกันไปทั้งผู้บริหารและลูกน้อง และในภาวะดังกล่าวนี้จะเห็นว่าพนักงานหลายรายที่ไม่ทิ้งเจ้านาย ทั้งเต็มใจไปทำงานวันหยุดโดยไม่มีค่าตอบแทน ถ้าการกระทำดังกล่าวเป็นไปโดยต่อเนื่องจากความรู้สึกหรือเจตคติที่ดีต่อเจ้าของกิจการ หรือด้วยความรับผิดชอบ ในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์การ มิใช่เพราะเกรงจะถูกไล่ออกหรือไม่มีที่ไป ก็กล่าวได้ว่า เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายใน

2. แรงจูงใจภายนอก (extrinsic motives) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะกระทำการใดสิ่งหนึ่งด้วยจิตใจของตนเองโดยไม่ต้องใช้สิ่งใดจูงใจใด ๆ มากกระตุ้น แรงจูงใจภายนอก เป็นสิ่งผลักดันภายนอกตัวบุคคลที่มากกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม อาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยกย่อง ฯลฯ แรงจูงใจนี้ไม่คงทนถาวรต่อพฤติกรรมบุคคลจะแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองสิ่งจูงใจดังกล่าวเฉพาะในกรณีที่ต้องการรางวัล ต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การยกย่อง การได้รับการยอมรับ ฯลฯ ตัวอย่างแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม เช่น การที่คนงานทำงานเพียงเพื่อแลกกับค่าตอบแทนหรือเงินเดือน การแสดงความขยันตั้งใจทำงานเพียงเพื่อให้หัวหน้างานมองเห็นแล้วได้ความดีความชอบ เป็นต้น⁸⁰

สอดคล้องกับ จันทรานี สงวนนาม ได้กล่าวว่า นักจิตวิทยาแบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากกระตุ้น ซึ่งถือว่ามีคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน

⁸⁰Strauss, George and Leonard R. Sayles, The Human Problems of Management. (Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall,1960),7.

ต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่ง การจูงใจประเภทนี้ ได้แก่ 1.1 ความต้องการ (Need) ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดก็คือ ความสบายใจ ความพอใจ 1.2 ความปรารถนา (Desire) ความต้องการชนิดหนึ่ง แต่จะทำให้เกิดแรงขับที่น้อยกว่า ความต้องการ (Need) หากไม่บรรลุเป้าหมายทั้งหมดก็จะรู้สึกเฉยๆ 1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) ความทะเยอทะยานมักใหญ่ใฝ่สูงเป็นสิ่งที่ดี เป็นความต้องการ ความอยากได้ที่ช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะบรรลุตามเป้าหมาย 1.4 ความสนใจพิเศษ (Special Interest) ถ้าผู้ปฏิบัติงานคนใดสนใจสิ่งใดเป็นพิเศษก็จะมี ความตั้งใจในการทำงาน ช่วยให้งานประสบความสำเร็จได้ในเวลาอันเร็ว 1.5 ทศนคติหรือเจตคติ (Attitude) ความรู้สึกนึกคิดที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งถือว่าการจูงใจภายในที่จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะเป็นผลดีต่อการทำงานเป็นอย่างยิ่ง 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การชมเชย การติเตียน การให้รางวัล การประหวัด การลงโทษ การแข่งขัน เป็นต้น 2.1 เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำสิ่งใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงานจะมีเป้าหมายที่จะได้รับการบรรจุเข้าทำงาน เขาจึงมีความพยายามและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ 2.2 ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสรู้ว่าตนได้รับความก้าวหน้าอย่างไร จากการกระทำนั้นย่อมเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นมาได้ 2.3 บุคลิกภาพ เป็นความประทับใจที่เกิดจากบุคลิกภาพที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็จะต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือได้ นักปกครอง ผู้จัดการจะต้องมีความเป็นผู้นำที่ดี เป็นต้น 2.4 เครื่องล่อใจอื่น ๆ คือมีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ทำให้เกิดแรงกระตุ้นให้พฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (rewards) เป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากกระทำหรือการลงโทษ (punishment) ซึ่งเป็นการกระตุ้นไม่ให้กระทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ การชมเชย การติเตียน การประหวัด การแข่งขันหรือการทดสอบก็จัดได้ว่าเป็นเครื่องมือที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมทั้งนั้น⁸¹

ปีช (Beach) แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจในแง่บวกและแรงจูงใจในแง่ลบ
1) แรงจูงใจในแง่บวก (Positive motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจที่ช่วยลดความกระวน

⁸¹ จันทรานี สงวนนาม, **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา** (กรุงเทพมหานคร : บุ๊ค พอยท์จำกัด, 2554), 203-204.

กระสวยใจ” (Anxiety reducing motivation) หรือ “การจูงใจแบบใช้ไม้แครอท” (Carrot approach) การจูงใจในทางนี้บุคคลจะได้รับสิ่งมีคุณค่า เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ 2) แรงจูงใจในแง่ลบ (Negative motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง” (Stick approach) มักใช้วิธีการจูงใจแบบตรงกันข้าม คือ มักจะเป็นการขู่ การลงโทษ การติเตียน ถ้าหากพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคลนั้นไม่เป็นที่ยอมรับ⁸²

จะเห็นได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งล่อใด ๆ มากกระตุ้น อาจจะเป็นเจตคติ ความคิดเห็น ความสนใจ ความตั้งใจ การมองเห็นคุณค่า ความพอใจ ความต้องการ 2) แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอก เพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น อาจจะเป็นการได้รับรางวัลเกียรติยศ ชื่อเสียง คำชม การได้รับการยกย่อง โดยแรงจูงใจมีทั้งแง่บวกและแง่ลบ

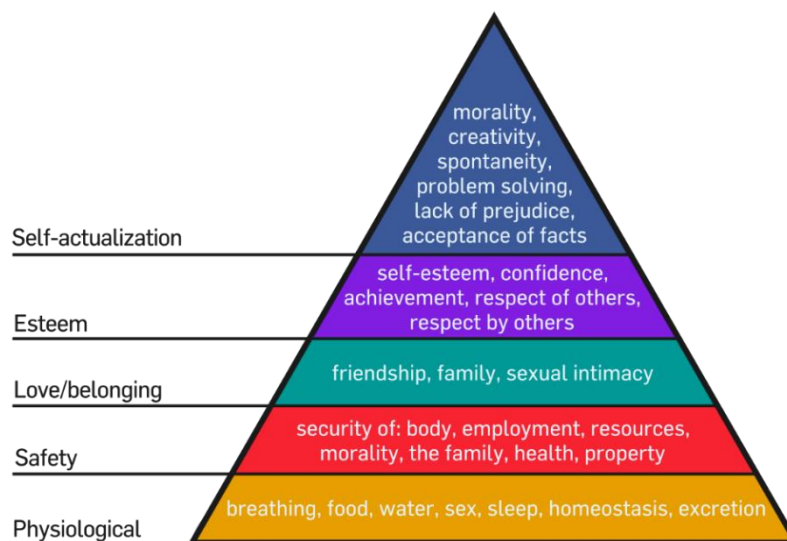
แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ หรือแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้แสดงความสามารถเพื่อดำเนินกิจการต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยในแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันในพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกซึ่งแรงจูงใจในการทำงานอาจเกิดขึ้นได้หลายตัวแปรทั้งที่เป็นภายในและภายนอก ตัวแปรปัจจัยภายในหรือตัวแปรส่วนบุคคล เรียกว่า Individual Variables คือแรงจูงใจอาจจะเป็นแรงผลักดัน อารมณ์ แรงปรารถนา ความไม่สมหวัง ความขัดแย้งในจิตใจ ซึ่งเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้อยากทำงานและไม่อยากทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากปัจจัยภายในก็อาจจะมีปัจจัยภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เช่น รางวัล การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงาน ความสะดวกสบาย สิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทั้งสิ้น

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังภาพ

⁸² Dale S. Beach, **Personnel : The Management of People at Work**, 4th ed. (New York: Macmillan, 1980), 181.



แผนภูมิที่ 4 ลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์

ที่มา : Abraham H. Maslow, **Motivation and personality**, 2nd ed. (New York : Harper and Row Publisher, 1970), 210.

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน
3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น
4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self - actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย , ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ
2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต⁸³

ทฤษฎีการจูงใจของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg)

ทฤษฎีการจูงใจ-ค้ำจุน (The Motivation-Hygiene Theory) เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับอย่างแพร่หลายจากนักบริหาร ทฤษฎีของเขาได้รับการเรียกหลายชื่อด้วยกัน เช่น ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยบำรุงรักษา (motivation-maintenance theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยคู่ (dual factor theory) ทฤษฎีจูงใจ-ปัจจัยค้ำจุน (motivation- hygiene theory) หรือเรียกว่าทฤษฎีสองปัจจัย (two-factor theory) เป็นต้น

จากการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และคณะเพื่อนร่วมงานของเขาในปี ค.ศ.1951 ที่เมืองพิทส์เบิร์ก รัฐเพนซิลวาเนีย ประเทศสหรัฐอเมริกา ตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้ ประกอบด้วยนักวิศวกรและนักบัญชีของบริษัทต่าง ๆ จำนวน 200 คน วิธีดำเนินการใช้สัมภาษณ์เพื่อหาคำตอบว่าสถานการณ์อย่างไรที่ให้นักวิศวกรและนักบัญชีมีความพอใจในการทำงานมากขึ้นหรือน้อยลง และถามความเห็นของตัวอย่างเกี่ยวกับสถานการณ์ที่ทำให้เขามีความรู้สึกที่ดีและไม่ดีต่องานของเขา และผู้สัมภาษณ์ยังให้นักวิศวกรและนักบัญชีตอบด้วยว่า ความรู้สึกพึงพอใจและไม่พึงพอใจ ในงานนั้นมีผลถึงการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความเป็นอยู่ของตนหรือไม่

จากการวิเคราะห์ผลที่ได้จากการสัมภาษณ์พบว่า มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกที่ดี และไม่ดี ของผู้ถูกสัมภาษณ์ ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยจูงใจ (motivator factors) และ

⁸³ Abraham H. Maslow, *Theory of Human Motivation*, 2nd ed. (New York: Harper and Rows Publisher, 1980), 69-80.

ปัจจัยค้ำจุน (hygiene factors) ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่นำไปสู่ทัศนคติในทางบวกเพราะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง นั่นคือความต้องการจะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิดของตนเอง คือ เป้าหมายสูงสุดของมนุษย์ ส่วนปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเป็นภาวะแวดล้อม หรือเป็นส่วนประกอบของงาน ปัจจัยนี้อาจจะนำไปสู่ความไม่พึงพอใจการปฏิบัติงานได้

ผลการศึกษาของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg) และคณะ สามารถแยกปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. ปัจจัยจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (motivative factors) มีอยู่ 6 ประการ คือ

1.1 ความสำเร็จของงาน (achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายจนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งยังสามารถให้คำชี้แจงที่ถูกต้องและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงานได้ด้วยตนเองจนงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เมื่อได้เห็นผลสำเร็จของงานจึงเกิดความพึงพอใจและภูมิใจผลสำเร็จของงานนั้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (recognition) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถและการทำงาน รวมทั้งการยอมรับความคิดเห็น ตลอดจนการได้รับการยกย่องชมเชย จากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นด้วย

1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (work itself) หมายถึง งานที่ทำเป็นงานที่ท้าทายความรู้ความสามารถ น่าสนใจ หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ได้อย่างเต็มที่ และเป็นงานที่เปิดโอกาสให้สามารถปฏิบัติได้ด้วยตนเองตั้งแต่ต้นจนจบ

1.4 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (advancement) หมายถึง การได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือยกระดับสถานะให้สูงขึ้นอย่างน่าพอใจ และได้รับการส่งเสริมพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะการทำงาน จากการอบรม สัมมนา ดูงาน หรือศึกษาต่อ

1.5 ความรับผิดชอบ (responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ท้าทายความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานและความรับผิดชอบมากขึ้นกว่าเดิม ตลอดจนมีอิสระในการปฏิบัติงาน และมีอำนาจอย่างเพียงพอในการปฏิบัติในงานที่ได้รับมอบหมาย

1.6 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (possibility of growth) หมายถึงโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าจากตำแหน่งหน้าที่การงานที่ปฏิบัติอยู่ รวมทั้งโอกาสที่จะได้รับการส่งเสริมให้ไป

ศึกษาต่อ ดูงาน หรือเข้ารับการอบรมสัมมนา เพื่อเพิ่มความรู้และทักษะวิชาชีพ

2. ปัจจัยค้ำจุน เป็นองค์ประกอบด้านสุขอนามัย (hygiene factor) มีทั้งหมด 10 ประการ คือ

2.1 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (company policy and administration) หมายถึง การบริหารจัดการที่ดีและจัดระบบงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีนโยบายเพื่อจัดสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้กับบุคลากรอย่างชัดเจน และความเห็นด้วยของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานกับเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน

2.2 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (supervision technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงานให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีการมอบหมายงานตรงกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนอย่างเหมาะสม และให้ความเป็นธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน

2.3 สภาพการทำงาน (working condition) ได้แก่ สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ฯลฯ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์การทำงาน หรือเครื่องมือต่าง ๆ เหมาะสม และเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน รวมทั้งลักษณะงานและปริมาณงานที่ได้รับตามความเหมาะสม

2.4 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (interpersonal relation with superior) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานของบุคลากรร่วมกับผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรึกษาหารือหรือเสนอความคิดเห็นตามความเหมาะสม และผู้บังคับบัญชามีความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.5 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (interpersonal relation with peers) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน มีการติดต่อสัมพันธ์และความเข้าใจอันดีกับเพื่อนร่วมงาน

2.6 ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา (interpersonal relation with subordinate) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ที่ดีในด้านการปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์อันดีในระดับส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.7 ความเป็นอยู่ส่วนตัว (personal life) หมายถึง การทำงานตามหน้าที่ ไม่ก่อให้เกิดปัญหาหรือความรู้สึกลึบ ที่ส่งผลกระทบต่อครอบครัวและเรื่องส่วนตัว และสมาชิกในครอบครัว เห็นว่าเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม เพียงพอต่อการเลี้ยงครอบครัว

2.8 เงินเดือน (salary) หมายถึง ค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและภาระงานที่ได้รับ ตลอดจนการเลื่อนขั้นเงินเดือนนั้นเป็นที่พึงพอใจของบุคคลในหน่วยงาน

2.9 ฐานะของอาชีพ (status) หมายถึง อาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบนั้นเป็นที่ยอมรับของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรี อีกทั้งยังได้รับสิทธิพิเศษบางอย่างจากอาชีพและตำแหน่งที่รับผิดชอบ

2.10 ความมั่นคงในงาน (job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่เห็นว่าตำแหน่งงานที่ปฏิบัติอยู่มีความมั่นคง และงานที่ทำเป็นอาชีพที่ยั่งยืน อีกทั้งหน่วยงานก็เป็นองค์การที่มั่นคงสามารถเป็นที่พึ่งได้ตลอดชีวิต

จากทฤษฎีสองปัจจัยสรุปได้ว่า ปัจจัยทั้ง 2 ด้านนี้ เป็นสิ่งที่ต้องการ เพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ทำให้คนเกิดความสุขในการทำงาน โดยมีความสัมพันธ์กับกรอบแนวคิดที่ว่า เมื่อคนได้รับการตอบสนองด้วยปัจจัยชนิดนี้ จะช่วยเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานผลที่ตามมาคือคนจะเกิดความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนปัจจัยค่าจูน หรือสุขศาสตร์ทำหน้าที่เป็นตัวป้องกันมิให้เกิดความไม่มีความสุข หรือไม่พึงพอใจในงานนั้น ช่วยทำให้คนเปลี่ยนเจตคติจากการไม่ยอมทำงานมาสู่ความพร้อมที่จะทำงาน

นอกจากนี้เฮิร์ซเบิร์กและคณะ ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า องค์ประกอบทางการจูงใจจะต้องมีค่าบวกเท่านั้น จึงจะทำให้บุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ แต่ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ จะทำให้บุคคลไม่พึงพอใจในงาน ส่วนองค์ประกอบทางการค่าจูน ถ้าหากว่ามีค่าเป็นลบ บุคคลจะไม่มีความรู้สึกไม่พึงพอใจในงานแต่อย่างใด เนื่องจากองค์ประกอบทางด้านปัจจัยนี้ มีหน้าที่ค่าจูนหรือบำรุงรักษาบุคคลให้มีความพึงพอใจในงานอยู่แล้ว สรุปได้ว่าปัจจัยทั้งสองนี้ควรจะต้องมีในทางบวก จึงจะทำให้ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลเพิ่มขึ้น⁸⁴

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

แมคเกรเกอร์ได้กำหนดคุณลักษณะของคนเป็น 2 ฝ่าย ที่ขัดแย้งกัน และเสนอแนะยุทธวิธีที่จะบริหารบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้ โดยใช้ทฤษฎีเรียกว่า “ทฤษฎี X” และ “ทฤษฎี Y” เป็นทฤษฎี

84 Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara B. Snyderman, **The motivation to work**, 2th ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 1959),44.50.

ดั้งเดิมที่สะท้อนให้เห็นถึงสมมติฐานเบื้องต้นเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ (Human Nature) ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้เสนอทฤษฎีนี้ในปี ค.ศ. 1957 โดยมีสมมติฐานของทฤษฎี ดังนี้

สมมติฐานของทฤษฎี X (The Traditional View of Direction and Control)

1. คนโดยทั่วไปไม่ชอบการทำงาน และมักจะหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ
2. คนไม่คิดริเริ่ม ไม่ทะเยอทะยาน ชอบให้สั่งการและใช้อำนาจบังคับบัญชา
3. คนเห็นแก่ตัวเองมากกว่าเห็นแก่องค์กร
4. คนมักต่อต้านการเปลี่ยนแปลง จึงต้องจ่ายเงินเพื่อการจูงใจ
5. คนมักโง่และหลอกง่าย จึงต้องมีการให้คำแนะนำและการควบคุมการทำงานอย่างใกล้ชิด

สมมติฐานของทฤษฎี Y (The Integration of Individual and Organization)

1. คนจะให้ความร่วมมือ สนับสนุน และมีความรับผิดชอบ ถ้าสภาวะการทำงานทำให้พอใจ
2. คนไม่เกียจคร้าน ขยันและไว้วางใจได้ โดยจะควบคุมตนเองในการทำงาน ให้เกิดผลดีต่อองค์กร
3. คนมีความคิดริเริ่มในการทำงาน ถ้าได้รับการจูงใจที่ถูกต้องจากกลุ่มเพื่อนมากกว่าการจูงใจที่เป็นตัวเงิน
4. คนมักจะพัฒนาวิธีการทำงานและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตารางที่ 2 เปรียบเทียบพฤติกรรม ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักเกียจคร้าน	1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. มนุษย์ชอบเลี่ยงงาน	2. การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่นการพักผ่อนตามธรรมชาติ
3. มนุษย์ชอบทำตามคำสั่งและต้องการให้มีผู้ควบคุม	3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ที่มา : Douglas, McGregor, The Human Side of Enterprise, (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-48.

ในทฤษฎี Y นี้ นักบริหารจะมองมนุษย์ว่าเป็นคนที่ชอบสังคม (social man) มิใช่มองว่าเป็นคนที่ยึดเหตุผลทางเศรษฐกิจเหมือนในทฤษฎี X ดังนั้นนักบริหารจึงต้องจูงใจเขาเหล่านั้นด้วยสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน (non-financial incentives) หรือสิ่งจูงใจที่จับต้องไม่ได้ (non-tangible incentives) และเปิดช่องทางให้บุคคลได้มีความรับผิดชอบควบคุมตนเองเพื่อปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่เขาได้ผูกไว้มากกว่าที่จะมาคอยควบคุม ตรวจสอบตราดูแลกันอย่างใกล้ชิด⁸⁵

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลแลนด์ (McClelland)

แมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้เสนอทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) ที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิดตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าโดยปกติแล้ว ความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขความสบาย และความต้องการความปลอดภัย แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็เกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตาม โดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตวนขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาดของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่า การจูงใจของคนมีพื้นฐานได้มาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการเรียนรู้ (Learned Need) อยู่ 3 สิ่ง คือ ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for power) เขาแนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้างการปฏิบัติพฤติกรรมให้ความเข้มแข็งทางอารมณ์มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจที่จะใช้พฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจ และให้ความชำนาญและความสามารถเพื่อที่จะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อน หรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซ้ำซ้อนให้สำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการวิจัยของแมคเคลแลนด์ (McClelland) ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์สูงได้ ดังนี้

⁸⁵ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York : McGraw-Hill, 1960), 33-48.

บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูง ชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริง ๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรงทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้น ที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีที่เขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จของแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่องการหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไปสู่การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะสำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนที่สูง

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของพวกเขาเองแทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานคนอื่น โดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะพอใจกับงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่ในงานที่ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดหรือการทำงานเป็นทีม ความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้มาจากความสำเร็จของงานเป็นส่วนใหญ่ รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดที่มองเห็นได้ของความสำเร็จของพวกเขาเท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคมมีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่ม และมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับช่วยเหลือและตอบสนองของตนได้

ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวข้องกับความต้องการความชอบ และการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์สูงจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะดังนี้ พยายามจะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น อยากที่จะให้บุคคลอื่นชอบ สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคมและการคุยเล่น และแสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้นคนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่น จึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้ จะเสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตรงตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power) คือ ความปรารถนาที่จะได้มา และรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือก็คือเป็นความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทาง เพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาแล้ว ก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนได้กระทำสิ่งใด ๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงกลับพยายามที่จะมุ่งแสดงออกเพื่อการมีอำนาจควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่า คนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือหรือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ไฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่ คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจสูง ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของคนที่มีความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบอำนาจที่มีอยู่ในองค์การ เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม่มีการลำเอียงใด ๆ และพร้อมที่จะสละประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์การ

ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวพันกับความปรารถนา จากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือและต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะดังนี้มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน ชอบการแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้ ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

ความต้องการอำนาจมี 2 แบบ คือ บุคคลและองค์กร บุคคลที่มีความต้องการอำนาจ ส่วนบุคคลสูงนั้น เป็นบุคคลที่มีความต้องการที่จะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังที่จะให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัวมากกว่าที่จะจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นผลทำให้บางครั้งเป้าหมายขององค์กรต้องถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกัน บุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์กรสูง จะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงานส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหา และส่งเสริมเป้าหมายขององค์กร บุคคลลักษณะเช่นนี้ชอบที่จะทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรโดยส่วนรวมอีกด้วย⁸⁶

ทฤษฎีการจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard)

บาร์นาร์ด (Barnard) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับปัจเจกบุคคลได้และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดยเฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ

1. **สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement)** หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิ่งที่จับต้องได้ และสามารถมอบให้กับบุคคลได้ เพื่อเป็นการยินยอมการจ้างงาน ได้แก่ สวัสดิการ ค่าตอบแทน สิ่งที่เป็นเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียมหรือรางวัลจากการปฏิบัติงาน ความยากลำบากในการได้มาซึ่งค่าตอบแทน ทำให้สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงิน เงินเดือนนั้นมีความสำคัญต่อการจูงใจให้คนพยายามสร้างผลงานเพื่อองค์กร แต่คนเราก็ต้องการสิ่งเหล่านี้ในจำนวนจำกัด ซึ่งเมื่อมีความพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับนี้ได้ถูกเติมเต็มแล้ว สิ่งจูงใจนี้จึงไม่สามารถจูงใจได้มากนัก หากเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากความจำเป็นทางกายภาพ

2. **สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity)** หมายถึง โอกาสและตำแหน่งที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานอย่างหลากหลาย มากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้ได้โดย

⁸⁶ David C. McClelland, *Business Drive and National Achievement*. (New York :D. Van Nostrand, 1962),99 - 112.

คำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงผู้ที่มีความสามารถจำกัด โดยได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ การมีอิสระอำนาจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของบุคคล

3. สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions)

หมายถึงสภาพแวดล้อม บรรยากาศในการปฏิบัติงาน หรือสภาพร่างกายที่พึงปรารถนา ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ความเป็นระเบียบ ความปลอดภัย ระบบการบริหารงาน ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงาน พื้นที่ส่วนตัว สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีได้

4. ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions)

หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้อุดมคติของบุคคลที่มักเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ โดยเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการแสดงความสามารถของบุคคล เป้าหมายในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุ หรือเกี่ยวข้องกับควมมีน้ำใจต่อผู้อื่น สิ่งเหล่านี้รวมไปถึงอุดมการณ์ ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงความสามารถ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงานองค์กร

5. ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness)

หมายถึง สังคมในหน่วยงานมีความชัดเจนในการบริหารงาน โดยให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการประเมินผลการทำงาน และได้รับการนิเทศติดตามการทำงานจากหน่วยงาน ส่งเสริมสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลมีความสัมพันธ์ในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีการยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคล มีความเข้ากันได้ทางสังคมของการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน ส่งผลให้บุคคลแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่หากหน่วยงานปราศจากแรงจูงใจนี้จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยประสิทธิภาพ

6. สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of habitual methods and attitudes)

หมายถึง การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยมอบหมายงานตามความสามารถของคน ซึ่งคนมีความพอใจในการได้รับผิดชอบงาน และงานนั้นมีความสอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

7. โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation)

หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่

หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกที่ตนเองมีความเท่าเทียมกันในหมู่ผู้ร่วมงาน มีความพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน และมีกำลังใจในการทำงาน

8. สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community) หมายถึง สิ่งที่ทำให้คนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในงาน คือความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันด้วยความรักสามัคคี การผสมรวมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ความยินดีและความสะดวกใจในการสร้างความสัมพันธ์ การหลอมรวมกันของคนในสังคม ความร่วมมือกันดีในการทำงาน⁸⁷

ทฤษฎีการจูงใจของอัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่เคร่งครัดกับลำดับของความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลายๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow) โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

1. ความต้องการในการดำรงชีวิต (Existence needs : E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

2. ความต้องการด้านสัมพันธ์ (Relatedness needs : R) เป็นความต้องการที่สามารถให้และได้รับปฏิสัมพันธ์ที่ดีจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง คือ ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow) ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนถึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

⁸⁷Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive* (Massachusetts : Harvard University Press, 1972), 142-149

3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโตก้าวหน้า (Growth needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

ทฤษฎี REG เห็นว่าคนอาจทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าก็ได้ ถึงแม้จะยังไม่ได้รับความพึงพอใจในความต้องการดำรงชีวิตและความต้องการสัมพันธ์ก็ตาม หรือความต้องการทั้ง 3 นี้ อาจดำเนินไปพร้อมกันในขณะเดียวกัน⁸⁸

ข้อมูลพื้นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีจำนวนทั้งหมด 72 แห่ง โดยจำแนกเป็นสถานศึกษาประถมศึกษาจำนวน 57 แห่ง และสถานศึกษาประถมศึกษาขยาย โอกาสจำนวน 15 แห่ง ดังนี้

สถานศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

สถานศึกษาประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีทั้งหมด 57 แห่ง ดังนี้

1. โรงเรียนบ้านคู่อี่

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

2. โรงเรียนบ้านบางป่อ

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลบางแก้ว อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

3. โรงเรียนวัดบางจะเกร็ง(ประชิตประชานุกูล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

4. โรงเรียนวัดคลองโค่น

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลคลองโค่น อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

⁸⁸ Clayton P. Alderfer, **Existence Relatedness and Growth : Human Need in Organization Settings** (New York : Free Press, 1972),33.

5. โรงเรียนวัดธรรมประสิทธิ์

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลคลองโคน อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

6. โรงเรียนวัดธรรมสถิต์วาราม(ธรรมวิถีสამัคคีราษฎร์อุทิศ)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

7. โรงเรียนวัดนางพิมพ์(สมกิตติราษฎร์บำรุง)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

8. โรงเรียนวัดบางขันแตก(บำเพ็ญอยู่รังษาศรี)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

9. โรงเรียนวัดศรีสุวรรณคณาการาม(ราษฎร์สงเคราะห์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบางขันแตก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

10. โรงเรียนวัดท้ายหาด(พลอยเจียเส็ง)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลท้ายหาด อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

11. โรงเรียนวัดน้อยแสงจันทร์

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

12. โรงเรียนวัดบางประจันต์(หวังเจริญราษฎร์นุกูล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

13. โรงเรียนวัดสวนแก้ว

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

14. โรงเรียนบ้านเขตเมือง

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 10 ตำบล ลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

15. โรงเรียนบ้านตะวันจาก

อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม 75000

16. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

17. โรงเรียนวัดธรรมมาจุฑาราม(ประชารัฐสมุทรการอุปถัมภ์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลนางตะเคียน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

18. โรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม

- ที่อยู่โรงเรียน ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
19. โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม
ที่อยู่โรงเรียน ตำบลแม่กลอง อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
 20. โรงเรียนวัดคู่สนามจันทร์(สามัคคีราษฎร์รังสรรค์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
 21. โรงเรียนวัดจันทร์เจริญสุข
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 10 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
 22. โรงเรียนวัดช่องลม(ธรรมโชติ)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
 23. โรงเรียนวัดโรงธรรม มิตรภาพที่ 70
อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบ้านปรก อำเภอเมือง สมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
 24. โรงเรียนวัดปากลัด(ผลาการบำรุงวิทย์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลคลองเขิน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม
 25. โรงเรียนวัดเกตการาม(พรหมสุวัฒน์วิทยาคาร)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลโรงหีบ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 26. โรงเรียนวัดแก่นจันทร์(จันทร์ เอียง ทับทิมราษฎร์บำรุง)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบล บางพรม อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 27. โรงเรียนอนุบาลวัดเกาะใหญ่(เลี้ยงล้อมอนุกุล)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 28. โรงเรียนวัดปากง่าม
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 11 ตำบลกระดังงา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 29. โรงเรียนวัดตรีจินดาวัฒนาราม(เฉลิมรัฐราษฎร์อนุกุล)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางกุ้ง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 30. โรงเรียนคลองตาจำ(คงจีบุทิศ)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบางยี่รงค์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 31. โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม(วัฒนานุวรรรัตน์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลบางนกแขวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
 32. โรงเรียนวัดบางคนทีใน(วามโกประชาอนุกุล)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลบาง คนที อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

33. โรงเรียนวัดบางสะแก(ล้อมประชาชนกุล)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลบาง สะแก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
34. โรงเรียนวัดปราโมทย์(พิศสะอาดราชฎร์อำรุง)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลบ้าน ปราโมทย์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
35. โรงเรียนศาลแม่อากาศ(โรจน์มณี)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลบางยี่รงค์ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
36. โรงเรียนวัดตะโหนดทราย
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลบางกระบือ อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
37. โรงเรียนบ้านรางห้าตำลึง(สายบุญเรืองราษฎร์รังสรรค์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลดอนมะโนรา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
38. โรงเรียนบ้านยายแพง
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลยาย แพง อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
39. โรงเรียนศาลเจ้าอาม้า
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลดอนมะโนรา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม
40. โรงเรียนวัดเขายี่สาร(ประมุขเวชกิจ)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลยี่สาร อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
41. โรงเรียนบ้านต้นลำแพน
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลยี่สาร อำเภออัมพวา จังหวัด สมุทรสงคราม
42. โรงเรียนวัดประชาโสมิตาราม(สมบุญณ์ตาบอุทิศวิทยา)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลปลาย โพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
43. โรงเรียนวัดสี่แยกราษฎร์บำรุง
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 8 ตำบลปลายโพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
44. โรงเรียนวัดอมรวดี(อมรวทยาการ)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลปลายโพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
45. โรงเรียนวัดแก้วเจริญ(เพื่อบำรุง)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 10 ตำบลเหมืองใหม่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
46. โรงเรียนวัดเสด็จ(สุทธิวิทยานุสรณ์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบล เหมืองใหม่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

47. โรงเรียนวัดปากน้ำ(อมรวิมลจันทร์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลแควอ้อม อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
48. โรงเรียนจตุภูมิหาราชาานุสรณ์
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 6 ตำบลวัดประดู่ อำเภอัมพวา จังหวัด สมุทรสงคราม
49. โรงเรียนบ้านแพรกหนามแดง
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลแพรกหนามแดง อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
50. โรงเรียนที่ปังกวิททยาพัฒน์ (วัดประดู่) ในพระราชูปถัมภ์ฯ
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลวัดประดู่ อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
51. โรงเรียนวัดจุฬามณี(มัลยานุสาวรีย์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลบางช้าง อำเภอัมพวา จังหวัด สมุทรสงคราม
52. โรงเรียนวัดเทพประสิทธิ์คณาวาส(เจ้าบุญรอดชนูทิศ)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลท่าคา อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
53. โรงเรียนวัดมณีสรรรค์(ไสวประชานุสรณ์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลท่าคา อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
54. โรงเรียนวัดบางแคกลาง(ไพลประชานุกุล)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลบางแค อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
55. โรงเรียนวัดบางนางลิใหญ่(บริษัทเกลือไทยสงเคราะห์)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลสวนหลวง อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
56. โรงเรียนบ้านบางนางลิ(กมลราชภัฏร์สามัคคี)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลบางนางลิ อำเภอัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม
57. โรงเรียนวัดวรภูมิ(วรไวทยาवास)
ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 14 ตำบลสวนหลวง อำเภอัมพวา จังหวัด สมุทรสงคราม

**สถานศึกษาประถมศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสงคราม**

โรงเรียนประถมศึกษาขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สมุทรสงคราม มีทั้งหมด 15 โรงเรียน ดังนี้

1. โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 70(บ้านบางแก้ว)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลบางแก้ว อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

2. โรงเรียนวัดปากสมุทร(ไวยวุฒิชนานุสรณ์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 2 ตำบลแหลมใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

3. โรงเรียนวัดศรัทธาธรรม

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลบางจะเกร็ง อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

4. โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลลาดใหญ่ อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

5. โรงเรียนบ้านคลองบางกก

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 1 ตำบลนาง ตะเคียน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

6. โรงเรียนวัดลาดเป้ง

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 3 ตำบลนางตะเคียน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

7. โรงเรียนวัดดาวโแดง(เอิบวิทยาคม)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลคลอง เขิน อำเภอเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม

8. โรงเรียนวัดดอนมะโนรา(รังสิยานุกูล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลดอน มะโนรา อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

9. โรงเรียนวัดบางน้อย(แจ่มประชานุกูล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลจอมปลวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม

10. โรงเรียนวัดโคกเกตุ(เสริมสมบุญวงศ์)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลปลาย โพงพาง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

11. โรงเรียนบ้านดอนจั่น(วาศนัเจริญเรือนอุทิศ)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 4 ตำบลยี่สาร อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

12. โรงเรียนบ้านคลองสมบุญ

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 5 ตำบลแพรกหนามแดง อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

13. โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม(สมุทรประชาณุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลวัดประดู่ อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

14. โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม(สามัคคีพิทยาคาร)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 9 ตำบลบางแค อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม

15. โรงเรียนวัดสาธุชนาราม(สินประชาณุกุล)

ที่อยู่โรงเรียน หมู่ที่ 7 ตำบลบางแค อำเภออัมพวา จังหวัดสมุทรสงคราม⁸⁹

ตารางที่ 3 จำนวนสถานศึกษา ครู นักเรียน ห้องเรียน และสัดส่วนนักเรียนต่อครู นักเรียนต่อห้อง ปีการศึกษา 2562 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพป.) จำแนกตามขนาด

ขนาดโรงเรียน	โรงเรียน	นักเรียน	ครู	ห้องเรียน	น.ร. : ครู	น.ร. : ห้อง
ขนาดที่ 1 (นักเรียนน้อยกว่า 121 คน)	44	2,561	177	340	15 : 1	8 : 1
ขนาดที่ 2 (นักเรียน 121 – 200 คน)	17	2,475	165	159	15 : 1	16 : 1
ขนาดที่ 3 (นักเรียน 201 – 300 คน)	6	1,443	84	71	17 : 1	20 : 1
ขนาดที่ 4 (นักเรียน 301 – 499 คน)	3	1,090	49	44	22 : 1	25 : 1
ขนาดที่ 5 (นักเรียน 500 – 1,499 คน)	2	2,714	110	76	24 : 1	36 : 1
รวม	72	10,284	585	690	18 : 1	15 : 1

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 - 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2563(ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2563) (ม.ป.ท., 2563), 8.

จากตารางที่ 3 พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีจำนวนนักเรียน 1 – 120 คน มากที่สุด จำนวน 44 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 61.12 มีนักเรียน จำนวน 2,561 คน คิดเป็นร้อยละ 24.91 โดยมีโรงเรียนขนาดที่ 5 น้อยที่สุด จำนวน 2 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 2.78 มีนักเรียนจำนวน 2,711 หรือคิดเป็นร้อยละ 26.40 โดยหากพิจารณาในภาพรวมพบว่านักเรียนส่วนใหญ่ จำนวน 5,247 คน (ร้อยละ 51.03) ได้รับ

⁸⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2561 - 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2563(ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2563) (ม.ป.ท., 2563), 8.

การศึกษาในโรงเรียนขนาดที่ 3 –5 จำนวน 11 โรงเรียน นักเรียนที่เหลือ จำนวน 5,036 คน (ร้อยละ 48.97) ได้รับการศึกษาในโรงเรียนขนาดที่ 1 –2 จำนวน 61 โรงเรียน

ตารางที่ 4 ข้อมูลจำนวนโรงเรียน แยกประเภทโรงเรียน จำนวนครูและนักเรียนของโรงเรียนในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ที่	อำเภอ	โรงเรียน	ประเภท		รวม	จำนวน	
			ทั่วไป	ขยายโอกาส		ครู	นักเรียน
1	เมืองสมุทรสงคราม	31	24	7	31	418	6503
2	บางคนที	17	15	2	17	124	1408
3	อัมพวา	24	18	6	24	190	2373
	รวม	72	57	15	72	732	10284

ที่มา: กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม, แผนปฏิบัติการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2562 (ม.ป.ท.,2562), 6.

จากตารางที่ 4 แสดงข้อมูลจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำแนกเป็นอำเภอ ได้ 3 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอเมืองสมุทรสงคราม มีโรงเรียนทั้งสิ้น 30 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนทั่วไป 24 แห่ง และโรงเรียนขยายโอกาส 7 แห่ง มีจำนวนครูทั้งสิ้น 418 คน นักเรียน 6,503 คน อำเภอบางคนทีมีโรงเรียนทั้งสิ้น 17 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนทั่วไป 15 แห่ง และโรงเรียนขยายโอกาส 2 แห่ง มีจำนวนครูทั้งสิ้น 124 คน นักเรียน 1,408 คน และอำเภออัมพวามีโรงเรียนทั้งสิ้น 24 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนทั่วไป 18 แห่ง และโรงเรียนขยายโอกาส 6 แห่ง มีจำนวนครูทั้งสิ้น 190 คน นักเรียน 2,373 คน รวมจำนวนโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามมีทั้งสิ้น 72 แห่ง แบ่งเป็นโรงเรียนทั่วไป 57 แห่ง และโรงเรียนขยายโอกาส 15 แห่ง จำนวนครูทั้งสิ้น 732 คน นักเรียน 10,284 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ ศึกษากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ความเป็นครูมืออาชีพของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตน ด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน และด้านมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครูของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁹⁰

สันติ หอมทวีโชค ศึกษากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเขาวุ่นปัญญา การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาระบบสารสนเทศ การบริหารจัดการ การพัฒนาสื่อ-อุปกรณ์ และการบริการข้อมูล และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการใช้เทคโนโลยี

⁹⁰ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2**, 2(มกราคม-มิถุนายน 2555): 94.

สารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ⁹¹

เรวัตี ช้อนเพชร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการ โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา งานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน การศึกษา ด้านการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดผลประเมินผลและดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน ด้านการคัดเลือกหนังสือแบบเรียน เพื่อใช้ในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษา ด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา การวางแผนงานด้านวิชาการ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาในสถานศึกษา ด้านการแนะแนว ด้านการจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงาน ด้านวิชาการของสถานศึกษา การพัฒนาและใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาด้านการพัฒนาหรือ การดำเนินเกี่ยวกับการให้ความเห็นการพัฒนาสาระหลักสูตรท้องถิ่น ด้านการส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาและด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ

⁹¹ สันติ หอมทวีโชค, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี,”วารสารการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2, 2(มกราคม - มิถุนายน 2555): 225.

งานวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 มีความสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹²

ปราณี คาคการณ์ไกล ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า การใช้อำนาจของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับตามค่ามัธยเทศจากมากไปหาน้อย ดังนี้ อำนาจอ้างอิง อำนาจข้อมูลข่าวสาร อำนาจเชี่ยวชาญ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการให้รางวัล อำนาจการจัดการเชิงสถานการณ์ และอำนาจการบังคับ ตามลำดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความมั่นคงในการทำงาน สถานภาพ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นโยบายและการบริหารงาน ความสำเร็จในการทำงาน วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบ ความเป็นอยู่ส่วนตัว การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนตามลำดับ และการใช้อำนาจของผู้บริหารส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹³

เกล้าจิกา ถวัลย์เสรี ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่ามัธยเทศจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ

⁹² เรวดี ช้อนเพชร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 4, 1(กรกฎาคม - ธันวาคม 2556): 93.

⁹³ ปราณี คาคการณ์ไกล, “การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 5, 1(กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 67.

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี มีแนวทางดังนี้ ผู้นำควรแสดงบทบาทอย่างเข้มแข็งต่อผู้ปฏิบัติตนตามหลักศีลธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้นำควรสื่อสารให้ผู้ตามเกิดความหวัง สร้างแรงจูงใจจนทำให้เกิดความทุ่มเทจนกลายมาเป็นการอยู่ในอำนาจและเป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ร่วมกันในสถานศึกษา ผู้นำควรกระตุ้นผู้ตามให้มีการสร้างสรรค์และมีความคิดริเริ่ม และทำทลายความเชื่อและคุณค่าของตนเอง สนับสนุนผู้ตามโดยวิธีใหม่ และผู้นำควรสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร⁹⁴

อนันต์ธนา สามพุ่มพวง ศึกษาแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านปัจจัยจูงใจรองลงมา คือด้านปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยสุขอนามัย ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร รองลงมาคือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรและด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁵

กฤษฎา จันทา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ

⁹⁴ เกลักรจิกา ถวัลย์เสรี, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 6, 2(มกราคม-มิถุนายน 2559): 9.

⁹⁵ อนันต์ธนา สามพุ่มพวง, “แรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2,” วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 7, 1(กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 41.

ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความก้าวหน้า ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของครู ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดเลย โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความผูกพันต่อวิชาชีพ รองลงมา คือ ความผูกพันต่อศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ความผูกพันต่อการเรียนรู้ของเด็ก และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับปานกลาง อย่างน้อยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁶

อัครศักดิ์ สิทธิ ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10-20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี ประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ประสิทธิผลโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน อยู่โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีความเห็นมากกว่าครูผู้สอน ประสิทธิผล

⁹⁶ กฤษญา จันทา, “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 5, 19(เมษายน – มิถุนายน 2560): 194-195.

โรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่อยู่ในโรงเรียนขนาดต่างกัน โดยรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ประสิทธิภาพโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารและครู ที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 20 ปี มีความคิดเห็นสูงกว่าผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ทำงาน 10 – 20 ปี และน้อยกว่า 10 ปี องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและประสิทธิภาพโรงเรียน โดยรวมมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01 องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ และด้านสร้างแรงบันดาลใจ ที่สามารถพยากรณ์ระดับประสิทธิภาพโรงเรียน โดยรวม ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 65.90 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.22726 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงอุดมการณ์ ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ด้านกระตุ้นปัญญาและความคิดสร้างสรรค์⁹⁷

วันทนี ยอดยิ่ง ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบและต่ำที่สุด คือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ การนิเทศ ภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อ พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สูงสุด คือ ด้านการวางแผน รองลงมาคือ ด้านการประเมินผลและต่ำที่สุด คือ ด้านการ ปฏิบัติการนิเทศ และ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการนิเทศภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานครไม่มีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายในสถานศึกษาของ

⁹⁷ อ้วนศักดิ์ สิทธิ, “ องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครพนม เขต 2,” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 7, 25(ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 71 -72.

โรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ในเชิงบวกไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สูงที่สุด คือ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และด้านการศึกษาสภาพและความต้องการ มีความสัมพันธ์กันสูงสุดเชิงลบมีนัยสำคัญที่ .01 รองลงมาได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านการปฏิบัติการนิเทศ ความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติที่ .01 ต่ำสุด ได้แก่ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความสัมพันธ์กับการนิเทศภายใน ความสัมพันธ์กันเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่ทางสถิติที่ .01 และต่ำสุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับการนิเทศภายใน ด้านการวางแผนด้านการปฏิบัติการนิเทศ และด้านการประเมินผล ในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสัมพันธ์กับด้านการศึกษาสภาพและความต้องการ และการนิเทศภายในในภาพรวมในเชิงลบอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹⁸

ปฐมাপันธ์ หันจางสิทธิ์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากตามลำดับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1 โดยภาพรวมอยู่ระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก รองลงมา คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านแรงจูงใจใฝ่อำนาจ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในระดับมาก ตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวม ของของบุคลากรบ้านพัก

⁹⁸ วันทนี ยอดยิ่ง, “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร,” วารสารบริหารการศึกษา มศว 15, 29(กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 146 – 147.

เด็กและครอบครัว เขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และมีความสัมพันธ์ทางบวก⁹⁹

ทิศชากร แสนสุริวงค์ ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สัมพันธภาพกับบุคลากร การยอมรับนับถือ เงินเดือนและค่าจ้าง การได้รับความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา สถานการณ์ในองค์กร และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริหารงบประมาณ บริหารทั่วไป บริหารงานบุคคล และบริหารวิชาการ ตามลำดับ และปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลการดำเนินงานของโรงเรียนอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำในแต่ละด้าน เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ด้านเงินเดือนและค่าจ้าง ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกด้าน¹⁰⁰

สุคนางค์ อารยพัฒน์มงคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ในมิติด้านปัจจัยจูงใจที่มีอันดับสูงสุดคือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ลักษณะของงาน และอันดับต่ำสุด คือ การได้รับ

⁹⁹ ปฐมาพันธุ์ หันจางสิทธิ์, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากรกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 7, 25 (ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 201.

¹⁰⁰ ทิศชากร แสนสุริวงค์, “ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ,” วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 7, 26 (มกราคม – มีนาคม 2562): 121 – 122.

การยอมรับนับถือและความเจริญก้าวหน้า ส่วนมิติด้านปัจจัยค้ำจุนที่มีอันดับสูงสุด คือ การปกครอง บังคับบัญชาของผู้บริหาร รองลงมา คือ เงินเดือน และอันดับต่ำสุด คือ สภาพการทำงานในโรงเรียน การดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีการดำเนินงาน อันดับสูงสุด คือ การเตรียมการ รองลงมาคือ การดำเนินการ และอันดับต่ำสุด คือ การประเมินผล และแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ในระดับปานกลาง ทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน การประกันคุณภาพภายในของครู เรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความรับผิดชอบของครู ลักษณะของงาน สภาพการดำเนินงานในโรงเรียน การได้รับการยอมรับนับถือ นโยบายและการบริหารงาน ความสำเร็จในการทำงาน ความเจริญก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับผู้อื่น เงินเดือน และการปกครอง บังคับบัญชาของผู้บริหาร¹⁰¹

ชนาพล จันลา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่า ระดับของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ดจังหวัดนนทบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการสร้างชุมชน ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการมอบภาวะผู้นำ ระดับของแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาสอำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านความต้องการความก้าวหน้า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความต้องการความอยู่รอด และระดับของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ดจังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวก

¹⁰¹ สุคนางค์ อารยพัฒน์มงคล, “ ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2,” วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า 6, 1 (มกราคม 2562): 17.

ระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.649 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบ ใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ ด้านการสร้างชุมชน ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการมอบภาวะผู้นำ ด้านการแสดงตัวตนที่แท้จริง และด้านการพัฒนาผู้อื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 กับแรงจูงใจในการทำงานของครู¹⁰²

ทัศนีย์ ไชยจิตร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ระดับประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูมากที่สุดในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านการมีปฏิสัมพันธ์ และด้านที่มีประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามที่ดี และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการ ทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ของผู้ตอบ แบบสอบถามมีความสัมพันธ์ทางบวก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁰³

¹⁰² ชนาพล จันลา, “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอบางบาล จังหวัดนนทบุรี,” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 9, 33 (ตุลาคม – ธันวาคม 2563): 329 – 330.

¹⁰³ ทัศนีย์ ไชยจิตร, “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยี่น สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

มณฑนา ชุมปัญญา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนอยู่ในระดับมากที่สุด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ที่มีสถานภาพการดำรงตำแหน่งต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีลักษณะการเปิดสอนมีความแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กัน ทางบวก ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร จำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการเสริมสร้างกำลังใจ และด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานที่สามารถพยากรณ์ ที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจพยากรณ์ร้อยละ 77.80 และมีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของการพยากรณ์ ± 0.11 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ที่ควรได้รับการส่งเสริม จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการเป็นต้นแบบนำทาง ผู้นำควรประพฤติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งด้านการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ประพฤติตาม ผู้นำควรมีความเป็นกัลยาณมิตร เก่งงาน สอนงานได้ มีความรอบรู้ และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจต่อวิสัยทัศน์ร่วม ผู้นำควร ประชุมครูเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน เพื่อเป้าหมายขององค์กร ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรสร้างความเข้าใจร่วมกัน เพื่อให้ทุกคนตระหนักและเห็นความสำคัญขององค์กร¹⁰⁴

อุบลราชธานี เขต 5,” วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย 5, 1(มกราคม – เมษายน 2564). 109-110.

¹⁰⁴ มณฑนา ชุมปัญญา, “ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2,”

งานวิจัยต่างประเทศ

มอร์แกน และคณะ (Mojgan and other) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อหลักการในการใช้ ICT ในโรงเรียน ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้เทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพในโรงเรียน การศึกษาครั้งนี้ตรวจสอบบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร เพื่อตรวจสอบว่าบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้งาน ICT ในโรงเรียนนั้นได้รับอิทธิพลจากระดับความสามารถของการใช้คอมพิวเตอร์หรือไม่ บทความนี้อ้างอิงจากการสอบถามผู้บริหาร 320 คนในอิหร่าน โดยพบว่า การใช้คอมพิวเตอร์และกิจกรรมพัฒนาฝีมืออาชีพ (ในมิติของ ICT และความเป็นผู้นำ) มีอิทธิพลต่อบทบาทความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้ ICT ในโรงเรียน นอกจากนี้ผลการศึกษายังแสดงให้เห็นว่าความสามารถทางคอมพิวเตอร์กับระดับการใช้คอมพิวเตอร์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวก และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อบทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในการใช้ ICT ในโรงเรียน และควรให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่องในมิติของความเป็นผู้นำและเทคโนโลยีสำหรับผู้บริหาร เพื่อเพิ่มระดับความสามารถในการใช้คอมพิวเตอร์¹⁰⁵

หลุยส์ และทารา (Louis and Tara) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของครูกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กรในการจูงใจครู ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวก กล่าวคือ วัฒนธรรมองค์กรสามารถเป็นแหล่งสำคัญของแรงจูงใจสำหรับพนักงานและมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร องค์กรส่วนใหญ่พยายามอย่างหนักเพื่อกระตุ้นให้พนักงานของพวกเขาด้วยการใช้รางวัล เช่น โบนัสและโปรโมชั่น และหลีกเลี่ยงรูปแบบการลงโทษที่ไม่พึงประสงค์ การลดขั้นและการลดเงินเดือน ปัจจัยภายนอกเหล่านี้ส่งผลให้องค์กร

วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 9, 35 (เมษายน – มิถุนายน 2564): 295 – 296.

¹⁰⁵Mojgan Afshari, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj, “Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools,” *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology* 11,4 (October 2012): 164.

มีประสิทธิภาพ แต่มีวิธีที่จะทำให้แรงจูงใจเพิ่มขึ้นคือ เมื่อพนักงานได้รับแรงจูงใจจากปัจจัยภายในจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ โดยสอดคล้องกับทฤษฎีแรงจูงใจ คือ เมื่อพวกเขาพบว่างานของพวกเขา มีความหมายและสนุกสนาน พวกเขาสามารถระบุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของพวกเขาได้ พนักงานรู้สึกว่ามีคุณค่าและปลอดภัย จึงส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ¹⁰⁶

ออคซานและคณะ (Ozkan and others) ศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ การเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจากมุมมองของครูโรงเรียนประถมและมัธยมในเขต Şahinbey และ Şehitkamil โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบด้วยครูจำนวน 228 คน วิเคราะห์ ข้อมูลใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน จากผลการวิจัยพบว่า ครูมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารของพวกเขามีพฤติกรรมด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบเสรีนิยม มักจะปล่อยให้พวกเขาดำเนินการตัดสินใจเองบ่อยครั้ง นอกจากนี้ยังพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบเสรีนิยมมีความสัมพันธ์ระดับต่ำ¹⁰⁷

ฟาสวะ และเตสซี (Fatwa Tentama and Dessy Pranungsari) ศึกษา แรงจูงใจในการทำงานของครูและความพึงพอใจในงานของครูที่ส่งผลต่อความมั่นคงในโรงเรียนพิเศษ พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครูและความพึงพอใจในการทำงานของครูเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมั่นคงในโรงเรียนพิเศษ แรงจูงใจในการทำงานของครูมีอิทธิพลต่อความมั่นคงขององค์กรมากกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับความพึงพอใจในการทำงานของครู แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของ

¹⁰⁶ Louis George and Tara Sabhapathy, “Work motivation of teachers: relationship with organizational culture,” **European Journal of Educational Sciences** 1,2 (June 2014): 204-205.

¹⁰⁷ Suna Ozkan, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan, “An Analysis of the Relationship between School Managers’ Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers,” **International Journal of Educational Methodology** 1,1(2015): 27.

ครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับความมั่นคงขององค์กร แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของครูสูงขึ้น ความมั่นคงขององค์กรก็จะสูงขึ้นเท่านั้น¹⁰⁸

อามานและคณะ (Arman and other) ศึกษาวิเคราะห์ผลของความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนต่อแรงจูงใจในการทำงานและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้าน เมื่อโดยเรียงลำดับ คือ ด้านของการเรียนรู้และความสำเร็จ ด้านความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ด้านความรับผิดชอบต่อประเมินและการเรียนรู้ และด้านบุคลิกภาพทางสังคม โดยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู และมีผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพของครูและความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียนมีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู¹⁰⁹

มูฮัมมัดและปรายูนิงเทียส (Mohamad and Prayuningtyas) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความสามารถทางวิชาชีพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่มีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.961 ความสามารถทางวิชาชีพและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.979 และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสามารถทางวิชาชีพของครูและผลการปฏิบัติงานของครูประถมศึกษาที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.982¹¹⁰

¹⁰⁸ Fatwa Tentama and Dessy Pranungsari, "The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools," **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)** 5, 1 (March 2016): 39-45.

¹⁰⁹ Armana, Syamsul Bachri Thalibb, and Darman Mandac, "The effect of school supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia," **International journal of environmental & science education** 11, 15 (2016): 7309.

¹¹⁰ Mohamad Syarif Sumantri and Prayuningtyas Angger Whardani, "Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the

แฮทิจ และคณะ (Hatice and others) ศึกษาเรื่องระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษา โดยการศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบระดับแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาที่ทำงานในสถาบันการศึกษาระดับประถมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขตอิสตันบูล อำเภอ Kucukcekmece ซึ่งใช้แบบจำลองการสำรวจเชิงพรรณนา ในการศึกษาประชากรของการศึกษา ประกอบด้วยครูโรงเรียนประถมศึกษาและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ทำงานในสถาบันการศึกษาระดับประถมศึกษาของรัฐที่เป็นสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในเขต Kucukcekmece กลุ่มตัวอย่างคือครูโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 343 คนและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการคัดเลือกโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐ 14 แห่งในโรงเรียน Kucukcekmece และใช้มาตรวัดแรงจูงใจในการทำงานเพื่อรวบรวมข้อมูลในการศึกษามีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค และค่าความเชื่อมั่นได้เท่ากับ 0.897 พบว่าแรงจูงใจในการทำงานของครูประถมศึกษาอยู่ในระดับต่ำ ระดับแรงจูงใจในการทำงานโดยเฉลี่ยไม่แตกต่างกันไปตามเพศอายุและสถานภาพการสมรส¹¹¹

ซาซารอ (Zacharo and others) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและความพึงพอใจในงานของครูระดับมัธยมศึกษาในกรีซ ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์อย่างมากกับทัศนคติการทำงานและความพึงพอใจในงาน การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานตามความคิดเห็นของครู วิธีวิจัยที่เลือกคือ การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครู 171 คน จากสถาบันการศึกษาสอง

Performance of Elementary School Teachers,” **International Education Studies** 10,7 (2017): 118.

¹¹¹ Hatice Kadioglu Ates and Perihan Yilmaz, “Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers,” **Journal of Education and Training Studies** 6,3 (March 2018): 184.

ประเภท คือ โรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นและโรงเรียนมัธยม ผลการสำรวจพบว่าครูรู้สึกพึงพอใจอย่างมากเมื่อผู้บริหารโรงเรียนทำหน้าที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹¹²

ฟาฮัส และอับดุลเลาะห์ (Farhat and Aboidullah) ศึกษาความแตกต่างระหว่างเพศในพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิผลทางวิชาการของครูบนพื้นฐานของวรรณกรรม ผู้วิจัยใช้ทฤษฎีที่เสนอโดย Bass ในปี 1985 เพื่อประเมินความแตกต่างทางเพศในพฤติกรรมผู้นำโดยพฤติกรรมการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี 4 ประการ (อิทธิพลในอุดมคติ, การกระตุ้นทางปัญญา, การพิจารณารายบุคคลและแรงบันดาลใจที่สร้างแรงบันดาลใจ) ผู้วิจัยเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจากผู้บริหารโรงเรียน 250 คน และครู 2300 คน จากโรงเรียนเอกชนและโรงเรียนมัธยมของรัฐ จากการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลทางวิชาการของครูไม่มีความแตกต่างทางเพศอย่างมีนัยสำคัญ แต่ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลทางวิชาการของครูมีความสัมพันธ์เชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ การศึกษาแสดงให้เห็นว่าพฤติกรรมความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงลดประสิทธิผลทางวิชาการของครู ทั้งนี้อาจจะต้องมีการสำรวจเพิ่มเติมเกี่ยวกับคุณสมบัติประสบการณ์และวัฒนธรรม ความแตกต่างในการกำหนดความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง¹¹³

อะคาร์ และอัสตูเนอร์ (Akar and Ustuner) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความยุติธรรมขององค์กร การสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงานตามความคิดเห็นของครู ผู้เข้าร่วมการศึกษาประกอบด้วยครู 658 คนที่ทำงานในโรงเรียนเตรียมอนุบาลของรัฐโรงเรียนประถมโรงเรียนมัธยมต้นและโรงเรียนมัธยมสังกัดกระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดคิลิสประเทศตุรกีในช่วงปีการศึกษา 2558-2559 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อความยุติธรรมขององค์กรการสนับสนุนจากองค์กรและคุณภาพการรับรู้ชีวิต

¹¹² Zacharo Kouni, Marios Koutsoukos and Dimitra Panta, “Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece,” *Journal of Education and Training Studies* 6,10 (October 2018): 158.

¹¹³ Farhat Munir and Muhammad Aboidullah, “Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers’ Academic Effectiveness,” *Bulletin of Education and Research* 40,1(April 2018): 99.

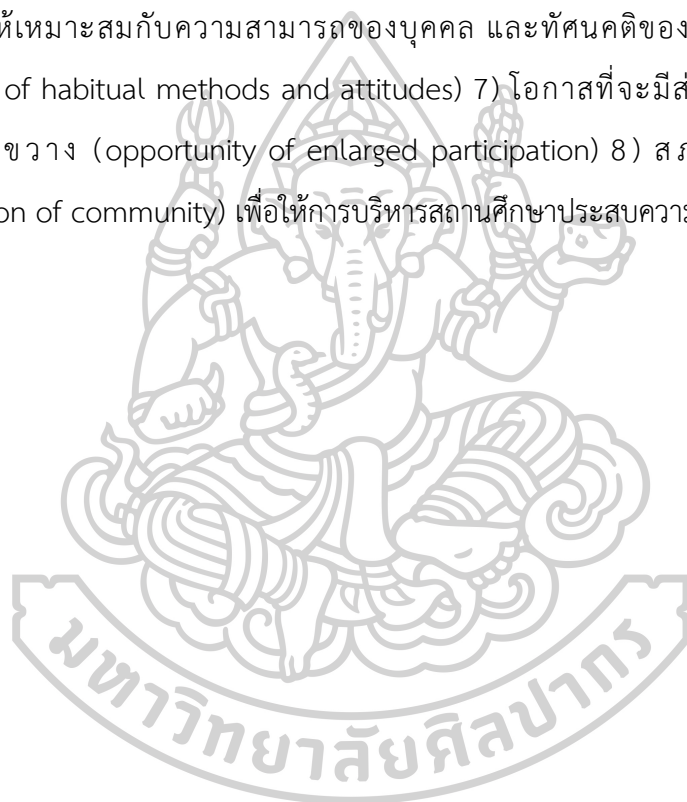
การทำงานของครูมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีผลกระทบต่อการรับรู้คุณภาพชีวิตการทำงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทั้งทางตรงและทางอ้อม จากผลการศึกษาปัจจุบันความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลในเชิงบวกต่อความยุติธรรมขององค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน ดังนั้นการบริหารโรงเรียนควรได้รับการพิจารณาเป็นการฝึกอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติและจริงจังสำหรับผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับองค์กรและการบริหารบุคคล ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสนใจความต้องการและความต้องการของครู ต้องเสียสละผลประโยชน์ของตนเอง ใ้ความพยายามปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเปิดรับการวิจารณ์มุมมองที่แตกต่าง โดยผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามคุณสมบัติทั้งหมดข้างต้น และควรได้รับการพิจารณาในการแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและควรมีการแต่งตั้งเฉพาะผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์เหล่านี้ในฐานะผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนควรได้รับการวัดเป็นระยะและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องด้วยการฝึกอบรม หรือควรกำหนดแพลตฟอร์มที่ผู้บริหารโรงเรียนที่มีทักษะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับสูงให้สามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้บริหารโรงเรียนคนอื่นได้¹¹⁴

สรุป

จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิด พร้อมทั้งงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวมาแล้ว จึงกล่าวได้ว่าผู้บริหารที่จะสามารถนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีความภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) และสิ่งที่จะทำให้การบริหารงานเป็นไปตามเป้าหมายก็คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยแรงจูงใจเป็นสิ่งที่หน่วยงานหรือผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือ

¹¹⁴Huseyin Akari and Mehmet Ustuner, “The Relationships between Perceptions of Teachers’ Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life,” *International Journal of Research in Education and Science* 5,1 (2019): 309.

ในการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน ตามทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) ดังนี้ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) สิ่งจูงใจที่เฉพาะเจาะจงและสามารถให้กับปัจเจกบุคคลได้ และ 2) สิ่งจูงใจทั่วไปซึ่งไม่สามารถให้กับใครโดยเฉพาะเจาะจงได้ มีทั้งสิ้น 8 ประการ คือ 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (material inducement) 2) สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (personal non-material opportunity) 3) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (desirable physical conditions) 4) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (ideal benefactions) 5) ความดึงดูดใจทางสังคม (association attractiveness) 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (adaptation of habitual methods and attitudes) 7) โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (opportunity of enlarged participation) 8) สภาพการอยู่ร่วมกัน (the condition of community) เพื่อให้การบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ซึ่งวิธีดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนและระเบียบวิธีวิจัยดังมีรายละเอียด ต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุจุดมุ่งหมายของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนของการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ จากตำรา เอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะของกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์มาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูลทดสอบ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความถูกต้อง ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนของการจัดทำรายงานผลการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุด และเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยลักษณะกลุ่มประชากรเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one shot, nonexperimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวนทั้งสิ้น 72 แห่ง จำแนกเป็นสถานศึกษาในอำเภอเมืองสมุทรสงคราม จำนวน 31 แห่ง อำเภออัมพวาจำนวน 24 แห่ง และอำเภอบางคนทีจำนวน 17 แห่ง

กลุ่มตัวอย่างและการเลือกตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹¹⁵ ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 63 แห่ง แล้วผู้วิจัยเลือกตัวอย่างตามโอกาสทางสถิติ (probability sampling) โดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) โดยจำแนกประเภทอำเภอ

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้วิจัยโดยกำหนดผู้ให้ข้อมูล สถานศึกษาละ 3 คน ประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการ 1 คน 2) รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และ 3) ครู 1 คน รวมทั้งสิ้น 189 คน รายละเอียดดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลจำแนกตามอำเภอ

สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม						
อำเภอ	ประชากร (แห่ง)	กลุ่มตัวอย่าง (แห่ง)	ผู้ให้ข้อมูล (คน)			รวม (คน)
			ผู้อำนวยการ (คน)	รองผู้อำนวยการ หรือ หัวหน้าฝ่าย บริหารงานบุคคล (คน)	ครู (คน)	
เมืองฯ	31	27	27	27	27	81
อัมพวา	24	21	21	21	21	63
บางคนที	17	15	15	15	15	45
รวม	72	63	63	63	63	189

¹¹⁵ Robert V. Krejcie, and Daryle W.Morgan, "Determining Sample Size for Research Activities," *Journal for Educational and Psychological Measurement*, 3 (November 1970): 608.

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน ตัวแปรต้น และตัวแปรตาม ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด ตำแหน่งปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2. ตัวแปรต้น (X_{tot}) เป็นตัวแปรที่ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวความคิดของของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วย 4 ด้าน

2.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่ตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความยุติธรรม และความเสมอภาค มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง และผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้ตาม โดยมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ผู้ตาม สามารถประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเอง ตลอดจนสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับผู้ร่วมงานในองค์กรของตนเองได้

2.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) หมายถึง การที่ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร เพื่อให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น ผู้นำมีการแสดงหรือประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน กระตุ้นให้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมาย ผู้นำจะต้องคอยกระตุ้นให้ผู้ตามมีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้น กระตุ้นจิตสำนึกให้มีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเกิดพลังจากภายในที่จะอยากทำงาน ผู้นำจะเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าของพวกเขาเป็นส่วนสำคัญและมีคุณค่าขององค์กร และผู้นำที่ดีจะต้องคอยสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ตามตลอดเวลา เมื่อทำงานตามเป้าหมายที่องค์กรได้วางไว้

2.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (X_3) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ มีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานให้ผู้ตามมีความพยายามต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม โดยผู้นำมีการส่งเสริมให้ผู้ตามมีการคิดและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น โดยส่งเสริม

ให้มีการพัฒนาตนเองในระดับสูงด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการกระตุ้นให้ผู้ตามคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานที่มีอยู่ และผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่าจะมีความแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดี ที่จะได้พัฒนาตนเอง ผู้นำจะสนับสนุนและตั้งใจให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

2.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_d) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ โดยให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นที่เลี้ยงและเป็นที่ปรึกษาของผู้ตาม ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตาม ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้ความสามารถพิเศษของตนเองอย่างเต็มที่และเปิดโอกาสให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ อยู่เสมอ นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการเคารพและให้เกียรติผู้ตามในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล และมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามตามความสามารถและความเต็มใจ

2.2 ตัวแปรตาม (Y_{tot}) เป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีแรงจูงใจของบาร์นาร์ด (Barnard) ดังนี้

2.2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y_1) หมายถึง เงิน สิ่งของ หรือสิ่งที่จับต้องได้ และสามารถมอบให้กับบุคคลได้ เพื่อเป็นการยินยอมการจ้างงาน ได้แก่ สวัสดิการ ค่าตอบแทน สิ่งที่เป็นเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียมหรือรางวัลจากการปฏิบัติงาน ความยากลำบากในการได้มาซึ่งค่าตอบแทน ทำให้สิ่งจูงใจทางวัตถุที่เป็นเงิน เงินเดือนนั้น มีความสำคัญต่อการจูงใจให้คนพยายามสร้างผลงานเพื่อองค์กร แต่คนเราก็ต้องการสิ่งเหล่านี้ในจำนวนจำกัด ซึ่งเมื่อมีความพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับนี้ ได้ถูกเติมเต็มแล้ว สิ่งจูงใจนี้จึงไม่สามารถจูงใจได้มากนัก หากเป็นเรื่องที่นอกเหนือจากความจำเป็นทางกายภาพ

2.2.2 สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y_2) หมายถึง โอกาสและตำแหน่งที่บุคคลจะได้รับแตกต่างไปจากคนอื่น ๆ เช่น ได้รับเกียรติยศ ได้รับอำนาจพิเศษ และโอกาสได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น สิ่งจูงใจนี้จัดเป็นสิ่งที่สำคัญในการช่วยส่งเสริมความร่วมมือในการทำงานอย่างหลากหลายมากกว่ารางวัลที่เป็นวัตถุ สามารถนำไปปรับใช้โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล รวมถึงผู้ที่มีความสามารถจำกัด โดยได้รับโอกาสในการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะ การมีอิสระอำนาจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้ได้มีโอกาสพัฒนาศักยภาพของบุคคล

2.2.3 สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y_3) หมายถึง สภาพแวดล้อมบรรยากาศในการปฏิบัติงาน หรือสภาพร่างกายที่พึงปรารถนา ได้แก่ สถานที่ทำงาน สภาพวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ ความเป็นระเบียบ ความปลอดภัย ระบบการบริหารงาน ความมั่นคงในการทำงาน ลักษณะงาน พื้นที่ส่วนตัว สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันก่อให้เกิดความสุขทางกายในการทำงานและเกิดความร่วมมือที่ดีได้

2.2.4 ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Y_4) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการทำให้อุดมคติของบุคคลที่มักเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ไม่ใช่วัตถุ โดยเกี่ยวข้องกับความตั้งใจในการแสดงความสามารถของบุคคล เป้าหมายในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุ หรือเกี่ยวข้องกับความมีน้ำใจต่อผู้อื่น สิ่งเหล่านี้รวมถึงอุดมการณ์ ความภาคภูมิใจที่ได้แสดงความสามารถ พอใจที่ได้ทำงานอย่างเต็มที่ มีโอกาสช่วยเหลือครอบครัวของตนเองและผู้อื่น รวมทั้งการได้แสดงความภักดีต่อหน่วยงานองค์กร

2.2.5 ความตั้งใจทางสังคม (Y_5) หมายถึง สังคมในหน่วยงานมีความชัดเจนในการบริหารงาน โดยให้บุคคลมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย มีการประเมินผลการทำงาน และได้รับการนิเทศติดตามการทำงานจากหน่วยงาน ส่งเสริมสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลมีความสัมพันธ์ในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีการยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคล มีความเข้ากันได้ทางสังคมของการปฏิบัติงาน ซึ่งทำให้เกิดความผูกพันและความพอใจในการร่วมงานกับหน่วยงาน ส่งผลให้บุคคลแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ แต่หากหน่วยงานปราศจากแรงจูงใจนี้ จะทำให้คนในองค์กรขาดความร่วมมือกัน และทำให้งานด้อยประสิทธิภาพ

2.2.6 สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Y_6) หมายถึง การปรับปรุงระบบวิธีการทำงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ โดยมอบหมายงานตามความสามารถของคน ซึ่งคนมีความพอใจในการได้รับผิดชอบงาน และงานนั้นมีความสอดคล้องกับทัศนคติของแต่ละคน

2.2.7 โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y₇) หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคคลแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในงานทุกชนิดที่หน่วยงานจัดให้มีขึ้น ช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกว่าคุณค่าของตนเองมีความเท่าเทียมกันในกลุ่มผู้ร่วมงาน มีความพอใจที่ได้มีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นคนสำคัญคนหนึ่งของหน่วยงาน และมีกำลังใจในการทำงาน

2.8 สภาพการอยู่ร่วมกัน (Y₈) หมายถึง สิ่งที่ทำให้คนรู้สึกว่ามีหลักประกันความมั่นคงในงาน คือความพึงพอใจของบุคคลที่มีอยู่ร่วมกันด้วยความรักสามัคคี การผสมรวมของความแตกต่างระหว่างบุคคล ความยินดีและความสะอาดใจในการสร้างความสัมพันธ์ การหลอมรวมกันของคนในสังคม ความร่วมมือกันดีในการทำงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือการวิจัยคือ แบบสอบถามความคิดเห็น (questionnaire) จำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) เพื่อสอบถามข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) ตำแหน่งปัจจุบัน 5) ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือตามแนวความคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio)

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือ ตามแนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) แบบสอบถามตอนที่ 2 และ ตอนที่ 3 มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) โดยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนของแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก ให้น้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาวรรณกรรมและแบบสอบถามที่เกี่ยวข้อง นำมาสร้างเป็นแบบสอบถามภายใต้การแนะนำและคำปรึกษาของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและการปรับปรุงพัฒนา

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) โดยนำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบ ปรับปรุงแก้ไข สำนวนภาษา ตลอดจนเนื้อหาให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามตัวแปร โดยพิจารณาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective congruence) โดยความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมืออยู่ระหว่าง 0.6 - 1.0

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 จำนวน 10 แห่ง สถานศึกษาละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 30 ฉบับ

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาคำนวณ และวิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (reliability) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)¹¹⁶ ได้ค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.991

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุททาสงคราม จำนวน 63 แห่ง

¹¹⁶ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 4th ed. (New York: Harper and Row Publisher, 1984), 160-161.

การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปอย่างราบรื่น และถูกต้องตามระเบียบของทางราชการ ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือเรียนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยให้แต่ละโรงเรียนส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยทางไปรษณีย์และในบางแห่ง ผู้วิจัยจะเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์แบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาซึ่งมีความสมบูรณ์ครบทุกฉบับ
2. ลงรหัสข้อมูล นำไปคำนวณค่าสถิติ
3. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ค่าความถี่ (frequency: f) และค่าร้อยละ (percentage : %)
2. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สถิติที่ใช้คือ ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard definition: S.D.) แล้วนำค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) ที่ได้ไปเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best) ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐานเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัธยฐานเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา/แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด¹¹⁷

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สถิติที่ใช้คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient correlation) โดยมีเกณฑ์การแปลผล ตามแนวคิดของ บุญใจ ศรีสถิตนรากร ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.29 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.30 ถึง 0.69 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.70 ถึง 1.00 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง¹¹⁸

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นแบบพรรณนา (descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นที่ 2 การดำเนินการวิจัย ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย โดยกลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 63 แห่ง

¹¹⁷ John W. Best, **Research in Education** (New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1970), 190.

¹¹⁸ บุญใจ ศรีสถิตนรากร, **ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ: ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย, 2553), 377.

ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวมทั้งสิ้น 189 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวความคิดของของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio) และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ตามแนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และนำไปทดลองใช้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ราชบุรี เขต 2 จากนั้นนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency: f) และร้อยละ (percentage : %) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Definition: S.D.) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment coefficient correlation)



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง คือ สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 63 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวมทั้งสิ้น 189 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 63 แห่ง รวม 189 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 1 คน ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 63 แห่ง รวมผู้ให้ข้อมูลจำนวน 189 คน การวิเคราะห์สถานภาพตามแบบสอบถามพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งปัจจุบัน และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน โดยแจกแจงความถี่ (frequencies) และ หาค่าร้อยละ (%) ปรากฏดังตาราง

ตารางที่ 6 สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	89	47.09
หญิง	100	52.91
รวม	189	100.00
2.อายุ (เศษปีที่เกิน 6 เดือน เพิ่มอีก 1 ปี)		
20 - 30 ปี	32	16.93
31 - 40 ปี	52	27.51
41 - 50 ปี	66	34.92
51 - 60 ปี	39	20.64
รวม	189	100.00
3. ระดับการศึกษาสูงสุด		
ปริญญาตรี	57	30.16
ปริญญาโท	129	68.25
ปริญญาเอก	3	1.59
รวม	189	100.00
4. ตำแหน่งปัจจุบัน		
ผู้อำนวยการ	63	33.33
รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล	63	33.33
ครู	63	33.34
รวม	189	100.00
5. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
1 - 5 ปี	60	31.75
6 - 10 ปี	69	36.51
11 - 15 ปี	35	18.52
16 - 20 ปี	22	11.64
21 - 25 ปี	2	1.06
26 - 30 ปี	1	0.52
รวม	189	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 52.91 เพศชาย จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 47.09 มีอายุ 41-50 ปี มากที่สุด จำนวน 66คน คิดเป็นร้อยละ 34.92 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 27.51 อันดับสามอายุระหว่าง 51-60 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 20.64 และอันดับสุดท้ายมีอายุ 20 -30 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 16.93 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 129 คน คิดเป็นร้อยละ 68.25 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 57 คน คิดเป็นร้อยละ 30.16 และอันดับสุดท้ายระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59 ตำแหน่งปัจจุบันมีผู้ให้ข้อมูลเท่ากัน คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู จำนวนตำแหน่งละ 63 คน คิดเป็นร้อยละ 100 และประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันมากที่สุด คือ ระหว่าง 6-10 ปี จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 36.51 อันดับสอง ระหว่าง 1-5 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 31.75 อันดับสาม ระหว่าง 11-15 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 18.52 อันดับสี่ ระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11.64 อันดับห้า ระหว่าง 21-25 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.06 และอันดับสุดท้าย ระหว่าง 26 - 30 ปี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.52

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Arithmetic Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 63 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 189 คน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ ดังรายละเอียดตามตารางที่ 7 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม (X_{tot})

(n=63)

ด้าน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	4.31	0.46	มาก
2	การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	4.33	0.41	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	4.33	0.47	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	4.32	0.50	มาก
รวม		4.32	0.41	มาก

จากตารางที่ 7 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.41) รองลงมาคือด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.47) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.50) และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.46) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า อยู่ระหว่าง 0.41 - 0.50 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 8 ถึงตารางที่ 11

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)

(n=63)

ข้อ	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ	4.40	0.60	มาก
2	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.41	0.67	มาก

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) (ต่อ)

(n=63)

ข้อ	ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
3	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	4.32	0.69	มาก
4	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรด้านการปฏิบัติงาน	4.33	0.78	มาก
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี	4.28	0.82	มาก
6	ผู้บริหารแสดงความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่บุคลากร	4.25	0.73	มาก
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติ	4.29	0.70	มาก
8	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน จนเป็นที่ยอมรับ	4.25	0.69	มาก
9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร	4.21	0.75	มาก
10	ผู้บริหารสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	4.36	0.72	มาก
รวม		4.31	0.46	มาก

จากตารางที่ 8 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.46) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.67) รองลงมาคือ ผู้บริหารตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรด้านการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.78) ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่น

ว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.82) ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงานจนเป็นที่ยอมรับ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารแสดงความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่บุคลากร ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.73) และผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.75) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.82 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)

(n=63)

ข้อ	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.30	0.64	มาก
2	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับผิดชอบ	4.33	0.65	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	4.31	0.64	มาก
4	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออก	4.29	0.69	มาก
5	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.42	0.69	มาก
6	ผู้บริหารกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน	4.37	0.63	มาก
7	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	4.29	0.70	มาก
8	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร	4.37	0.73	มาก
รวม		4.33	0.41	มาก

จากตารางที่ 9 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.41) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.69) รองลงมาคือ ผู้บริหารกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.63) ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลกับความสำคัญของบุคลากร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.64) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออก ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.69) และ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.69) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.73 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)

(n=63)

ข้อ	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ	4.33	0.65	มาก
2	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานภายในสถานศึกษา	4.24	0.77	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.38	0.69	มาก
4	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.30	0.70	มาก

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) (ต่อ)

(n=63)

ข้อ	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
5	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ	4.39	0.70	มาก
6	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	4.36	0.73	มาก
7	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง	4.26	0.62	มาก
8	ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ	4.37	0.69	มาก
9	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าทุกปัญหาต้องมีวิธีการแก้ไข	4.38	0.72	มาก
รวม		4.33	0.47	มาก

จากตารางที่ 10 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.47) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการกระตุ้นทางปัญญา อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าทุกปัญหาต้องมีวิธีการแก้ไข ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.69) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.73) ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.65) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่ทำความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.62) และผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใน

การบริหารงานภายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.77) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.77 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)

(n=63)

ข้อ	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล	4.06	0.79	มาก
2	ผู้บริหารเป็นที่เลื่อมใสและเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร	4.09	0.80	มาก
3	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร	4.38	0.67	มาก
4	ผู้บริหารให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร	4.37	0.75	มาก
5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.47	0.70	มาก
6	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ	4.46	0.72	มาก
7	ผู้บริหารเคารพและให้เกียรติบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครู	4.43	0.72	มาก
8	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน	4.31	0.72	มาก
9	ผู้บริหารมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและความเต็มใจของแต่ละบุคคล	4.29	0.80	มาก
รวม		4.32	0.50	มาก

จากตารางที่ 11 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล อยู่ในระดับมาก ทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.70) รองลงมาคือ ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารเคารพและให้เกียรติบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.70) ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและความเต็มใจของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.80) ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงและเป็นพี่ปรึกษาของบุคลากร ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.80) และผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.79) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.67 - 0.80 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

การวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่ามัธยเลขคณิต (Arithmetic Mean: \bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) ของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้าน จากกลุ่มตัวอย่าง 63 แห่ง ผู้ให้ข้อมูล 189 คน แล้วนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ที่ได้กำหนดไว้ดังรายละเอียดตามตารางที่ 12

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในสถานศึกษา (Y_{tot})

(n=63)

ด้าน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot})	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y_1)	4.12	0.61	มาก
2	สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y_2)	4.38	0.48	มาก
3	สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y_3)	4.26	0.49	มาก
4	ผลประโยชน์ทางอุดมคติ(Y_4)	4.39	0.38	มาก
5	ความตั้งใจทางสังคม (Y_5)	4.33	0.40	มาก
6	สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้ เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของ ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Y_6)	4.26	0.50	มาก
7	โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y_7)	4.38	0.46	มาก
8	สภาพการอยู่ร่วมกัน (Y_8)	4.30	0.50	มาก
รวม		4.30	0.36	มาก

จากตารางที่ 12 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ
มาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.36) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน
โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ ($\bar{X} = 4.39$, S.D.
= 0.38) รองลงมาคือโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ($\bar{X} = 4.38$, S.D.=0.46)
สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.48) ความตั้งใจทางสังคม ($\bar{X} = 4.33$,
S.D. = 0.40) สภาพการอยู่ร่วมกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.50) สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึง
ปรารถนา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.49) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้
เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. =
0.50) และ สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.61) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.38 - 0.61 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็น
ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

เมื่อวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ในแต่ละด้านเป็นรายข้อจะได้ผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 13 ถึงตารางที่ 20

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y_1)

(n=63)

ข้อ	ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y_1)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง	4.27	0.73	มาก
2	ครูได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง หรือสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียม	4.16	0.81	มาก
3	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเท ในการปฏิบัติงาน	4.06	0.83	มาก
4	รายได้จากเงินเดือน ทำให้ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.06	0.84	มาก
5	ครูพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้จากการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของ ตนเอง	4.06	0.83	มาก
รวม		4.12	0.61	มาก

จากตารางที่ 13 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D.=0.61) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สมุทรสงคราม ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก มากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.73) รองลงมาคือ ครูได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง หรือสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียม ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.81) สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเท ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.83) ครูพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้จากการทุ่มเท ในการปฏิบัติงานของตนเอง ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.83) และรายได้จากเงินเดือน ทำให้ครูทุ่มเท ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.84) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.73 - 0.84 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y_2)

(n=63)

ข้อ	ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y_2)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูได้รับโอกาสและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	4.30	0.73	มาก
2	ครูสามารถนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	4.32	0.66	มาก
3	ครูได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารงาน หรือหัวหน้างานที่สำคัญในฝ่ายบริหาร	4.26	0.73	มาก
4	ครูได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในทักษะวิชาชีพ	4.55	0.61	มากที่สุด
5	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.46	0.62	มาก
6	ตำแหน่งงานที่ครูรับผิดชอบ ทำให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง	4.37	0.66	มาก
รวม		4.38	0.48	มาก

จากตารางที่ 14 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D.=0.48) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในทักษะวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือ ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.62) ตำแหน่งงานที่ครูรับผิดชอบ ทำให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.66) ครูสามารถนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = 0.66) ครูได้รับโอกาสและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.73) และครูได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารงาน หรือหัวหน้างานที่สำคัญในฝ่ายบริหาร ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.61 - 0.73 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 15 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y_3)

(n=63)

ข้อ	ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y_3)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	4.24	0.74	มาก
2	สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	4.17	0.83	มาก
3	ห้องทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยกระตุ้นความต้องการในการปฏิบัติงานของครู	4.26	0.74	มาก
4	สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	4.23	0.77	มาก
5	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	4.43	0.63	มาก
6	ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณสถานศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	4.25	0.69	มาก
7	ครูมีพื้นที่ส่วนตัวในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.24	0.81	มาก
8	สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน	4.22	0.77	มาก
9	สิ่งจูงใจที่ครูได้รับ ทำให้ครูมีความสุขและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.28	0.68	มาก
รวม		4.26	0.49	มาก

จากตารางที่ 15 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.49) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านสิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนาอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือสิ่งจูงใจที่ครูได้รับทำให้ครูมีความสุขและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบ

ผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = 0.68) ห้องทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยกระตุ้นความต้องการในการปฏิบัติงานของครู ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.74) ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณสถานศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.69) สถานศึกษามีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.74) ครูมีพื้นที่ส่วนตัวในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.81) สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.77) สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.77) และ สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.83) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.83 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 16 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Y_4)

(n=63)

ข้อ	ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Y_4)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูปฏิบัติงานตามขอบข่ายหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ	4.39	0.60	มาก
2	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.40	0.65	มาก
3	ครูมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน	4.30	0.67	มาก
4	ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา	4.33	0.59	มาก
5	ครูมีความยึดมั่น และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างต่อเนื่อง	4.33	0.64	มาก
6	ครูมีความภาคภูมิใจที่ตนเองได้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนานักเรียน	4.51	0.62	มากที่สุด
7	ครูมีความพึงพอใจที่มีโอกาสปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเหลือเลี้ยงชีพครอบครัวของตนเองและครอบครัว	4.50	0.57	มากที่สุด
รวม		4.39	0.38	มาก

จากตารางที่ 16 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.38) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ อยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และระดับมาก 5 ข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูมีความภาคภูมิใจที่ตนเองได้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนานักเรียน ($\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือครูมีความพึงพอใจที่มีโอกาสปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเหลือเลี้ยงชีพครอบครัวของตนเองและครอบครัวข้าง ($\bar{X} = 4.50$ S.D. = 0.57) สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.40$, S.D. = 0.65) ครูปฏิบัติงานตามขอบข่ายหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.60) ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.59) ครูมีความยึดมั่น และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) และลำดับสุดท้ายครูมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.67) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.57 - 0.67 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านความตั้งใจทางสังคม (Y_5)

(n=63)

ข้อ	ด้านความตั้งใจทางสังคม (Y_5)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	สถานศึกษากำหนดขอบเขตและหน้าที่การบริหารงานอย่างชัดเจน	4.30	0.64	มาก
2	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารของสถานศึกษา	4.36	0.73	มาก
3	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	4.37	0.64	มาก
4	ครูได้รับการนิเทศติดตามการดำเนินงานจากผู้บริหารอยู่เสมอ	4.38	0.72	มาก
5	ครูให้การยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคลและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	4.39	0.62	มาก

ตารางที่ 17 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
ของครูในสถานศึกษา ด้านความตั้งใจทางสังคม (Y₅) (ต่อ)

(n=63)

ข้อ	ด้านความตั้งใจทางสังคม (Y ₅)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
6	การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกันต่อบุคลากรและสถานศึกษา	4.37	0.64	มาก
7	ครูได้เข้าร่วมงานสังสรรค์ต่าง ๆ เช่น งานกีฬาสัมพันธ์ งานเกษียณอายุราชการ ที่สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษาจัดขึ้น	4.29	0.82	มาก
8	ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.23	0.70	มาก
9	การได้รับแรงจูงใจจากสังคมในสถานศึกษา ทำให้ครูพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	4.35	0.68	มาก
10	ถ้าครูขาดแรงจูงใจจะทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรค ขาดความร่วมมือ และงานด้อยคุณภาพ	4.26	0.72	มาก
รวม		4.33	0.40	มาก

จากตารางที่ 17 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านความตั้งใจทางสังคม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.40) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านความตั้งใจทางสังคม อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูให้การยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคลและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.62) รองลงมาคือครูได้รับการนิเทศติดตามการดำเนินงานจากผู้บริหารอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.72) สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.64) การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกันต่อบุคลากรและสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.64) ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = 0.73) การได้รับแรงจูงใจจากสังคมในสถานศึกษา ทำให้ครูพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.68) สถานศึกษากำหนดขอบเขตและหน้าที่การบริหารงานอย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.64) ครูได้เข้าร่วมงานสังสรรค์ต่าง ๆ เช่น งานกีฬาสัมพันธ์ งานเกษียณอายุราชการ ที่สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษาจัดขึ้น ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.82) ถ้าครูขาดแรงจูงใจจะทำให้การปฏิบัติงานมี

อุปสรรค ขาดความร่วมมือ และงานด้อยคุณภาพ ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.72) และลำดับสุดท้ายครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.70) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานซึ่งอยู่ระหว่าง 0.64-0.82 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 18 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Y_6)

(n=63)

ข้อ	ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Y_6)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารวางแผนและปรับปรุงระบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู	4.20	0.66	มาก
2	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถของครู	4.26	0.75	มาก
3	ครูรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายงานใดงานหนึ่ง	4.20	0.73	มาก
4	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ครูเกี่ยวกับการทำงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา	4.37	0.66	มาก
5	ครูและเพื่อนร่วมงานมีทัศนคติในการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน	4.24	0.72	มาก
รวม		4.26	0.50	มาก

จากตารางที่ 18 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านสิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ครูเกี่ยวกับการทำงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.66) รองลงมาคือ ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถของครู ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.75) ครูและเพื่อนร่วมงานมีทัศนคติใน

การปฏิบัติไปในทางเดียวกัน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.72) ผู้บริหารวางแผนและปรับปรุงระบบ การบริหารงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.66) และครูรู้สึกพึงพอใจที่ ได้รับมอบหมายงานใดงานหนึ่ง ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = 0.73) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.66 - 0.75 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็น ของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 19 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y_7)

(n=63)

ข้อ	ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y_7)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการ ปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์	4.46	0.66	มาก
2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุก ประเภทที่จัดขึ้น	4.47	0.61	มาก
3	ครูทุกคนมีความเท่าเทียมกันในด้านการทำงาน	4.34	0.77	มาก
4	ครูรู้สึกยินดีที่ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน	4.33	0.64	มาก
5	ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของ สถานศึกษา	4.31	0.60	มาก
รวม		4.38	0.46	มาก

จากตารางที่ 19 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วม ในการทำงานอย่างกว้างขวาง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.46) และเมื่อ พิจารณาจำแนกตามรายข้อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ด้านโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้าง ขว้าง อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บริหารเปิด โอกาสให้ครูร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.61) รองลงมาคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.66) ครูทุกคนมีความเท่าเทียมกันในด้านการทำงาน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.77) ครูรู้สึกยินดีที่ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.64) และครูมีกำลังใจใน การปฏิบัติงาน เพราะว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.60 - 0.77 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 20 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน (Y_8)

(n=63)

ข้อ	ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน (Y_8)	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	ครูมีความรู้สึกว่าการทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้มีความมั่นคงในการทำงาน	4.35	0.67	มาก
2	ครูมีความรักและสามัคคีกันกับเพื่อนร่วมงาน	4.17	0.72	มาก
3	ครูเข้าใจความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลของเพื่อนร่วมงาน	4.38	0.63	มาก
4	ครูมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน	4.26	0.71	มาก
5	ครูมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.30	0.71	มาก
6	ครูมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร	4.38	0.69	มาก
รวม		4.30	0.50	มาก

จากตารางที่ 20 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.50) และเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายชื่อ พบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านสภาพการอยู่ร่วมกัน อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ครูเข้าใจความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.63) รองลงมาคือครูมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) ครูมีความรู้สึกว่าการทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้มีความมั่นคงในการทำงาน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.67) ครูมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = 0.71) ครูมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = 0.71) และ ครูมีความรักและสามัคคีกันกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = 0.72) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งอยู่ระหว่าง 0.63 - 0.72 แสดงว่าข้อมูลมีการกระจายน้อย หมายความว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ดังรายละเอียดตารางที่ 21

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา (X_{tot})

X_1 หมายถึง การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

X_2 หมายถึง การสร้างแรงบันดาลใจ

X_3 หมายถึง การกระตุ้นทางปัญญา

X_4 หมายถึง การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot})

Y_1 หมายถึง สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

Y_2 หมายถึง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล

Y_3 หมายถึง สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา

Y_4 หมายถึง ผลประโยชน์ทางอุดมคติ

Y_5 หมายถึง ความดึงดูดใจทางสังคม

Y_6 หมายถึง สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน

Y_7 หมายถึง โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง

Y_8 หมายถึง สภาพการอยู่ร่วมกัน

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา

(n=63)

ตัวแปร	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y ₅	Y ₆	Y ₇	Y ₈	Y _{tot}
X ₁	.515**	.448**	.495**	.338**	.417**	.487**	.496**	.245**	.572**
X ₂	.469**	.502**	.483**	.360**	.451**	.431**	.427**	.206**	.549**
X ₃	.530**	.567**	.485**	.346**	.421**	.508**	.537**	.251**	.606**
X ₄	.578**	.599**	.568**	.409**	.493**	.514**	.610**	.327**	.679**
X _{tot}	.591**	.598**	.573**	.410**	.502**	.548**	.588**	.293**	.680**

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 21 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .680** ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน (X₁ - X₄) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน (Y₁ - Y₈) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄) กับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y₇) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .610** ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (X₂) กับสภาพการอยู่ร่วมกัน (Y₈) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .206**

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน (Y₁ - Y₈) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร (X_{tot}) กับสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y₂) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .598**

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot}) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน (X₁ - X₄) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ แรงจูงใจใน

การปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา (Y_{tot}) กับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .679**



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู แบ่งเป็น 3 ตอน ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามแนวความคิดของบาสและอวลิโอ (Bass and Avolio) และ ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ตามแนวความคิดของบาร์นาร์ด (Barnard) กลุ่มตัวอย่างคือ สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม จำนวน 63 แห่ง ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล และครู รวมทั้งสิ้น 189 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับมาครบทั้ง 63 แห่ง 189 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean : \bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.) และการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม สรุปได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานคิดจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวม พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานคิดจากมากไปหาน้อย คือ ผลประโยชน์ทางอุดมคติ โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ความตั้งใจทางสังคม สภาพการอยู่ร่วมกัน สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน และสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การสร้างแรงบันดาลใจกับสภาพการอยู่ร่วมกัน

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้อยตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุทราสงคราม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง ปัจจุบันส่วนใหญ่ อยู่ระหว่าง 1-5 ปี และ 6 – 10 ปี จึงทำให้ผู้ให้ข้อมูลตอบแบบสอบถามไปในทิศทางเดียวกัน เนื่องจากครูก็มีความรู้เกี่ยวกับทักษะในการบริหาร และมีประสบการณ์การทำงานที่สามารถพัฒนาต่อยอดไปได้ จึงมีความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา และทิศทางในการบริหารจัดการ จึงทำให้เข้าใจบริบทของผู้บริหาร และประกอบกับสถานศึกษาอยู่ใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา ซึ่งได้รับนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด คือ กระทรวงศึกษาธิการ โดยในช่วงปีการศึกษาที่ผ่านมา และในปัจจุบันมีการวางแผน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงนโยบายต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องปฏิบัติตามนโยบายนั้น โดยมีการบริหารจัดการที่มากขึ้น ต้องมีการลงมือทำ เปลี่ยนแปลงระบบการทำงานแบบเดิมทิ้งไป และสร้างระบบการทำงานแบบใหม่ให้เท่าทัน เพื่อสอดคล้องกับนโยบายนั้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนตัว มีการทุ่มเทในการทำงาน มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และต้องมีการถ่ายทอดนโยบายให้แก่ผู้ร่วมงานได้นำไปปฏิบัติด้วย ส่งผลให้ครูเห็นถึงสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจและทุ่มเท จึงมองว่าผู้บริหารสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจให้กับครู กระตุ้นให้ครูมีความกล้าแสดงออก มีความกระตือรือร้นในการทำงานไปด้วย และในบางครั้งบริบทของสถานศึกษาอาจไม่มีความพร้อมในการปฏิบัติตามนโยบายบางประการ ผู้บริหารก็ต้องมีการคิดแก้ปัญหา และเปิดโอกาสให้ครูได้ร่วมคิดและแสดงความคิดเห็นในการแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วย และเมื่อเป็นเช่นนั้น ครูจึงรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญในสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงความสัมพันธ์กับครูได้มากยิ่งขึ้น มีการติดตามงานที่เกิดจากนโยบาย เช่น การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดการเรียนรู้แบบสะเต็มศึกษา โดยผู้บริหารต้องให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยงแก่ครูในการทำงาน ตลอดจนมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายเกี่ยวกับการจัดทำวิทยฐานะแบบใหม่ โดยให้ครูมีชั่วโมงการพัฒนาตนเองด้านวิชาการ ผู้บริหารก็ต้อง

มอบหมายให้ครูได้เข้ารับการอบรมในงานต่าง ๆ ทำให้ครูเห็นความสำคัญของผู้บริหาร โดยมองว่าผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการนโยบายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทศนี ไชยจิตร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครูโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านที่มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่ำที่สุด คือ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกลักรจิกา ถวัลย์เสรี ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญาและด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อัจฉนาศักดิ์ สิทธิ ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ รุจิรัตน์ นาคะรัมย์ ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งสูงกว่าสมมติฐานที่ตั้งไว้เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และด้านการกระตุ้นทางปัญญา และสอดคล้องกับงานวิจัยของสันติ หอมทวีโชค ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีองค์ประกอบย่อยอยู่ในระดับมากทุกด้าน

เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นเขาวินิจฉัย

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการ มีการปฏิรูปการศึกษาให้ทันกับสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลถึงครู ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษา ต้องมีการปรับตัวตามไปด้วย โดยครูต้องมีการปรับเปลี่ยน การปฏิบัติงานของตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ดังกล่าว จึงทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม ให้การส่งเสริมและสนับสนุนครูในทุกด้าน ให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจากการปรับเปลี่ยนระบบการเลื่อนเงินเดือน ทำให้ผู้บริหารกำหนด สิ่งตอบแทนเป็นคะแนน หรือเปอร์เซ็นต์ในการเลื่อนเงินเดือน โดยเมื่อครูปฏิบัติงานตามที่ผู้บริหาร มอบหมายสำเร็จลุล่วง ครูก็จะได้รับคะแนนหรือเปอร์เซ็นต์ที่เพิ่มขึ้น ทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้น ในการปฏิบัติงาน การปรับเปลี่ยนระบบวิทยฐานะแบบใหม่ มีการกำหนดให้ครูมีชั่วโมงการอบรมเพื่อ พัฒนาศักยภาพของตนเอง และมีชั่วโมงการทำงานพิเศษ ทำให้ผู้บริหารมอบหมายให้ครูได้เข้ารับ การอบรมตามความสมควร ได้รับผิดชอบงานที่นอกเหนือจากการสอน เช่น หัวหน้าฝ่ายบริหารงาน บุคคล หัวหน้าฝ่ายบริหารการเงิน ส่งผลให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง การปรับเปลี่ยนระบบการประเมินการประกันคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา โดยใช้วิธีการประเมิน สภาพจริง ส่งผลให้ผู้บริหารและครูต้องจัดสถานศึกษา ให้มีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และ อาคารเรียนให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้ มีความสะอาด สวยงาม ปลอดภัย มีระบบการบริหารที่เป็น ระบบ ทำให้ครูปฏิบัติงานตามขอบข่ายที่ได้รับ จึงทำให้ครูเกิดความภาคภูมิใจที่ตนเองได้ปฏิบัติงาน ด้วยความรู้ความสามารถ เพื่อพัฒนาคุณภาพนักเรียน และเมื่อผู้บริหารได้รับนโยบายต่าง ๆ ลงมาสู่ การปฏิบัติ ผู้บริหารก็จะมอบหมายให้คณะครูได้ร่วมกันปฏิบัติงาน เมื่อครูได้ปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกัน ยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคล ยอมรับฟังความคิดเห็นของแต่ละคน เกิดสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สิ่งเหล่านี้จึงส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับ งานวิจัยของ สุคนางค์ อารยพัฒน์มงคล ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของครู ในมิติด้านปัจจัยจูงใจที่มีอันดับสูงสุด

คือ ความสำเร็จในการทำงาน รองลงมา คือ ลักษณะของงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนันต์ธนา สามพุ่มพวง ศึกษาแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ ด้านปัจจัยจูงใจรองลงมา คือด้านปัจจัยค่าจ้าง หรือปัจจัยสุขอนามัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนี ยอดยิ่ง ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า สูงสุด คือ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน รองลงมา คือ ด้านความรับผิดชอบ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิศชากร แสนสุริวงศ์ ศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ พบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ สัมพันธภาพกับบุคลากร การยอมรับนับถือ เงินเดือนและค่าจ้าง การได้รับความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ นโยบายและการบริหาร คุณภาพการบังคับบัญชา สถานการณ์ในองค์กร และลักษณะงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชนาพล จันลา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี พบว่าระดับแรงจูงใจในการทำงานของครู ในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความต้องการความสัมพันธ์ รองลงมา คือ ด้านความต้องการความก้าวหน้า สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษณา จันทา ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิภาพของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ความสำเร็จของงาน รองลงมา คือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การได้รับการยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน ความก้าวหน้า

3. ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และมีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ในลักษณะคล้ายตามกัน แสดงว่า หากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสูงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาก็จะสูงด้วย และในทางกลับกันหากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารต่ำ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาก็จะต่ำด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ทั้งนี้เนื่องจากกระทรวงศึกษาธิการมีการปฏิรูปการศึกษาให้เท่าทันกับสถานการณ์ในปัจจุบัน จึงทำให้มีการสั่งการเป็นนโยบายต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยนการบริหารของตนเองให้มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากยิ่งขึ้น พร้อมรองรับการปฏิบัติตามนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาของตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยครูคือบุคคลสำคัญในสถานศึกษา เมื่อผู้บริหารรับนโยบายมาสู่สถานศึกษา ผู้บริหารจะตั้งใจและทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความเสียสละ วางระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ดี เมื่อผู้บริหารแสดงความสามารถในการบริหารจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ครู ส่งผลให้ครูเห็นเป็นแบบอย่าง และเกิดการยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร ซึ่งเมื่อผู้บริหารมอบหมายงานให้แก่ครูในสถานศึกษาของตน โดยการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน ทำให้ครูรู้สึกเห็นความสำคัญของตนเอง จึงปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและทุ่มเท โดยในการปฏิบัติงานตามภารกิจหรือนโยบายแต่ละครั้ง คณะครูจะเกิดสัมพันธ์ภาพที่ดีที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน เนื่องจากมีการร่วมกันคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ตลอดจนยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปฐมพันธ์ุ หันจางสิทธิ์ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานบ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมของบุคลากรบ้านพักเด็กและครอบครัวเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1 ในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และ มีความสัมพันธ์ทางบวก และสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัณฑนา ชุมปัญญา ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความสัมพันธ์กันทางบวก ตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจำนวน 2 ด้าน คือ ด้าน การเสริมสร้างกำลังใจ และด้านกล้าท้าทายต่อกระบวนการทำงานที่สามารถพยากรณ์ ที่แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เมื่อพิจารณา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้ายตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาได้รับนโยบายมาจากหน่วยงานต้นสังกัด จึงได้มอบหมายภาระงานให้แก่ครู โดยเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เคารพและให้เกียรติครู ซึ่งในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารจะคอยให้คำแนะนำ และเป็นທີ່ปรึกษาให้แก่ครูอย่างใกล้ชิด ส่งผลให้ครูรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน โดยครูสามารถแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบงานทุกประเภท รู้สึกเท่าเทียม และมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ สอดคล้องกับงานวิจัยของ เรวดี ช้อนเพชร ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปราณี คาคการณ์ไกล ศึกษาการใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต ความมั่นคงในการทำงาน สถานภาพ สภาพการทำงาน ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นโยบายและการบริหารงาน ความสำเร็จในการทำงาน วิธีการปกครองของผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ความรับผิดชอบ ความเป็นอยู่ส่วนตัว การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เงินเดือนตามลำดับ

เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษารายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้ครูผู้สอนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถทุ่มเทอย่างเต็มศักยภาพ เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานของตนเองให้มีประสิทธิภาพในระดับสูง ซึ่งครูได้รับโอกาสและตำแหน่งในการปฏิบัติงานสามารถนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล ได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารงาน หรือหัวหน้างานที่สำคัญในฝ่ายบริหาร และครูได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในทักษะวิชาชีพ ซึ่งสอดคล้องงานวิจัยของ อามานและคณะ (Arman and other) ศึกษาวิเคราะห์ผลของความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียนและผู้บริหารโรงเรียนต่อแรงจูงใจในการทำงานและการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามี 5 ด้านเมื่อโดยเรียงลำดับ คือ ด้านของการเรียนรู้และความสำเร็จ ด้านความเป็นผู้นำทางการเรียนการสอน ด้านการจัดการสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ด้านความรับผิดชอบของการประเมินและการเรียนรู้ และด้านบุคลิกภาพทางสังคม โดยความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษามีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู และมีผลในทางบวกต่อประสิทธิภาพของครูและความสามารถของหัวหน้างานโรงเรียน มีผลทางบวกต่อแรงจูงใจในการทำงานของครู

เมื่อพิจารณาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารรายด้าน พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่มีลักษณะคล้ายตามกันโดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษากับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นที่เล็งและเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ เห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอเคารพและให้เกียรติบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครู ส่งผลให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องงานวิจัย

ของมูฮัมมัดและปรายูนิงเทียส (Mohamad and Prayuningtyas) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความสามารถทางวิชาชีพในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้องด้านการศึกษา นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาจากการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

1. จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดการศึกษาในด้านอื่น ๆ โดยเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็น ร่วมกันคิด ร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพครบทุกด้าน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ในลำดับสุดท้าย ผู้บริหารต้องแสดงพฤติกรรมเกี่ยวกับการประพฤติตนเป็นแบบอย่าง วิสัยทัศน์ในการทำงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและบุคลากร และการแสดงความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร ให้ครูและบุคลากรเห็นเป็นที่ประจักษ์ โดยอาจใช้วาระการประชุมประจำเดือนในสถานศึกษา หรือการพูดหน้าเสาธง เป็นเครื่องมือในการบอกกล่าวถึงสิ่งที่ผู้บริหารกำลังปฏิบัติ หรือต้องการให้เป็น เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับทราบ และสนใจในสิ่งที่ผู้บริหารปฏิบัติ

2. จากการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ด้านผลประโยชน์ทางอุดมคติ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด ดังนั้น ผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูทุกคนในสถานศึกษาได้พัฒนาผลงานวิชาการของตนเอง โดยมีผู้บริหารคอยเป็นที่ปรึกษาและให้คำปรึกษา ทั้งนี้ครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประณตศึกษาสมุทรสงคราม มีลักษณะพื้นฐาน เป็นบุคคลที่มีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานและมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานสูง มีความภาคภูมิใจที่ตนเองได้ปฏิบัติงานด้วยความรู้และความสามารถของตนเอง จึงสามารถผลักดันให้ครูและบุคลากรสร้างสรรค์ผลงานวิชาการไปสู่การเลื่อนวิทยฐานะได้ไม่ยาก ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาสมุทรสงคราม ด้านสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตอยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษา เกิดแรงจูงใจด้วยสิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุเพิ่มมากขึ้น โดยจัดพิธีมอบเกียรติบัตรในโอกาสต่าง ๆ อยู่เสมอ เมื่อครูสามารถปฏิบัติงานจนสร้างชื่อเสียงให้แก่สถานศึกษา หรือมอบเงิน มอบรางวัล การจัดเลี้ยงสังสรรค์ในวันสำคัญ ให้บ่อยขึ้นตามความเหมาะสม เพื่อให้ครูเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น

3. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้บริหารควรสร้างตนเองให้มีภาวะผู้นำด้านอื่นเพิ่มขึ้น ควบคู่กับการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูให้เพิ่มมากขึ้น

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาสมุทรสงคราม เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้า ของนักวิชาการ และผู้ที่สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาสมุทรสงคราม
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาสมุทรสงคราม
3. ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาสมุทรสงคราม
4. ควรมีการศึกษารูปแบบการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประณตศึกษาสมุทรสงคราม

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

- กระทรวงศึกษาธิการ. **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด, 2551.
- กฤษฎา จันทา. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 5, 19(เมษายน – มิถุนายน 2560): 194-195.
- เกตุรจิกา ถวัลย์เสรี. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลเมืองโพธาราม จังหวัดราชบุรี.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 6, 2(มกราคม-มิถุนายน 2559): 9.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- จันทร์ธานี สงวนนาม. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: บุ๊ค พอยท์ จำกัด, 2554.
- ชนาพล จันลา. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครูในโรงเรียนขยายโอกาส อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 9, 33 (ตุลาคม – ธันวาคม 2563): 329 – 330.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. **ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ : แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2561.
- ทัศนีย์ ไชยจิตร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู โรงเรียนในอำเภอน้ำยืน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5.” **วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย** 5, 1(มกราคม – เมษายน 2564). 109-110.
- ทิศชากร แสนสุริวงศ์. “ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของครูที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร** 7, 26 (มกราคม – มีนาคม 2562): 121 – 122.

- บุญใจ ศรีสถิตนรากร. **ระเบียบวิธีการวิจัยทางการพยาบาลศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : ยูแอนด์ไอ อินเตอร์ มีเดีย), 2553.
- ปฐมมาพันธุ์ หันจางสิทธิ์. “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบุคลากร กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน บ้านพักเด็กและครอบครัวในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1.” **วารสารการ บริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 7**, 25 (ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 201.
- ปราณี คาคการณ์ไกล. “การใช้อำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” **วารสารการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัย ศิลปากร 5**, 1(กรกฎาคม - ธันวาคม 2557): 67.
- พิชาภพ พันธุ์แพ. **ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บริษัทแอคทีฟพริ้นท์ จำกัด, 2554).
- ภาวดี อนันต์นาวิ. **หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา**. ชลบุรี: มนตรี, 2557.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2556.
- มณฑนา ชุมปัญญา. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2.” **วารสารการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 9**, 35 (เมษายน – มิถุนายน 2564): 295 – 296.
- มัทนา วัฒนอมศักดิ์. **ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. นครปฐม: บริษัทเพชรเกษมพริ้นติ้งกรุ๊ปจำกัด, 2561.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางการสู่การพัฒนา**, พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- รุจิรัตน์ นาคะรัมย์พะ. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพตามมาตรฐานวิชาชีพครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2.” **วารสารการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2**, 2(มกราคม-มิถุนายน 2555): 94.
- เรวดี ช้อนเพชร. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับงานบริหารวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 4.” **วารสารการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 4**, 1(กรกฎาคม - ธันวาคม 2556): 93.

วันที ยอดยิ่ง. “แรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับการนิเทศภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร.” **วารสารบริหารการศึกษา มศว** 15, 29 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2561): 146 – 147.

สันติ หอมทวีโชค. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 2, 2(มกราคม - มิถุนายน 2555): 225.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. **แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2561 - 2565 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ประจำปีงบประมาณ 2563(ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2563)**. ม.ป.ท., 2563.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. **แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579**. กรุงเทพฯ: บริษัท พริกหวานกราฟิค จำกัด, 2560.

สุคนธ์ อารยพัฒน์มงคล. “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับการดำเนินงานการประกันคุณภาพภายในของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2.” **วารสารวิจัย ราชภัฏกรุงเก่า** 6, 1 (มกราคม 2562): 17.

สุนทร โคตรบรรเทา. **ภาวะผู้นำในองค์การสถานศึกษา**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2560.

อนันต์ธนา สามพุ่มพวง. “แรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 7, 1(กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 41.

อัญชลี โพธิ์ทอง. **การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: มิตรภาพการพิมพ์, 2555.

อัครศักดิ์ สิทธิ. “องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 2.” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 7, 25(ตุลาคม – ธันวาคม 2561): 71 -72.

ภาษาต่างประเทศ

- Alderfer Clayton P. **Existence Relatedness and Growth : Human need in Organization Settings**. New York : Free Press, 1972.
- Andrew W. Halpin. **Theory and Research in Administration**. New York: Macmillian Company, 1998.
- Armana, Syamsul Bachri Thalibb, and Darman Mandac. “The effect of school Supervisors competence and school principals competence on work motivation and performance of Junior High School teachers in Maros Regency, Indonesia.” **International journal of environmental & science education** 11, 15 (2016): 7309.
- Barnard, Chester I. **The Function of the Executive**. Massachusetts : Harvard University Press, 1972.
- Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York : Free Press, 1985.
- _____. **Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership**. *European Journal of World and Organizational Psychology* 8,1. 1999.
- Bass, Bernard M. , and Bruce J Avolio. “Transformation Leadership and Organizational culture.” **Public Administration Quarterly** 17, 1(1993): 112-122.
- _____. **Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1994.
- Beach, Dales S. **Personal Management People at Work**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1967.
- Bennis, *Warren G.* **Leaders : The Strategies for Taking Change**. Vol. , New York: Harper and Row, 1985.
- Bennis, *Warren G.*, and Bert Nanus. **Organization Genius the Secrets of Creative Collaboration**. Cambridge M.A. : Perseus, 1985.

- Berelson, Barnard, and Steiner, Grey A. **Human Behavior**. New York : Harcourt Brace & World Inc., 1964.
- Best, John W. **Research in Education**. New Jersey: Prentice-Hall Inc.,1970.
- Burns, James M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.
- Conger, Jay A., Kanungo Rabindra N. **Charismatic Leadership in Organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 1998.
- Cronbach, Lee J. **Essentials of Psychological Testing**. 4th ed. New York: Harper and Row Publisher, 1984.
- Farhat Munir and Muhammad Aboidullah. "Gender Differences in Transformational Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness." **Bulletin of Education and Research** 40,1(April 2018): 99.
- Fatwa Tentama and Dessy Pranungsari. "The Roles of Teachers' Work Motivation and Teachers' Job Satisfaction in the Organizational Commitment in Extraordinary Schools." **International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)** 5, 1 (March 2016): 39-45.
- Flippo, Edwin B. **Principles of personal administration** .New York : McGraw-Hill. 1972.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., and Donnelly, James Jr., **Organizations : Behavior,Structure,Process**. 4th ed. Texas : Business Publication, Inc., 1982.
- Gilmer, Van Haller B., **Applied Psychology** New York : McGraw – hill book Company, 1970.
- Guilford, Jean and David E. Gray. **Motivation and Modern Management**. Massachusetts : Addison – Wesley Publishers, 1970.
- Hatice Kadioglu Ates and Perihan Yilmaz. "Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers," **Journal of Education and Training Studies** 6,3 (March 2018): 184.
- Hersey, Paul, and Kenneth H Blanchard. **Management of Organizational : Utilizing Human Resources**. New York: McGraw-HillBook Co, 1970.

- Herzberg, Frederick and other. **The Motivation to Work**. 2nd ed. New York : John Willey & Sons Inc., 1959.
- House, Robert J. **A Part Goal Theory of Leader Effectiveness**. Administrative Science Quarterly 1,3 1971.
- Huseyin Akari and Mehmaet Ustuner. "The Relationships between Perceptions of Teachers' Transformational Leadership, Organizational Justice, Organizational Support and Quality of Work Life." **International Journal of Research in Education and Science** 5,1 (2019): 309.
- Jacobs, T.O. **Leadership and Exchange Informal Organization**. Alexandria: Human Resource Research Organization, 1970.
- Kotter, John P. **Leading Change** 1st ed. Boston : Harvard Business School Press, 1996.
- Kouzes, James M., and Posner, Barry Z. **The Leadership Challenge**. San Francisco: Jossey-Bass, 1989.
- Krejcie, Robert V., and Morgan, Daryle W. , "Determining Sample Size for Research Activities," **Journal for Educational and Psychological Measurement**. 3, November 1970.
- Locke, Edwin A., "The Nature and Causes of job Satisfaction", **Handbook of Industrial and organization Psychology**, ed., Marvin D. Dnette Chicago: Rand McNally, 1976.
- Louis George and Tara Sabhpathy. "Work motivation of teachers: relationship with organizational culture." **European Journal of Educational Sciences** 1,2 (June 2014): 204-205.
- Lunenburg, Frederick C, and Allan C. Ornstein. **Educational Administration : Concepts and Practices**. 6th ed. Belmont, CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012.
- _____. **Educational Administration : Concept and Practices**. 2nd ed. Belmont, CA : Wadsworth, 1996.

- Luthans, Fred. **Organizational Behavior**. 4th ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Maslow, Abraham H. **Motivation and Personality**, 2nd ed. New York : Harpers & Row Publisher, 1970.
- McClelland, David C. **Business Drive and National Achievement**. New York :D. Van Nostrand, 1962.
- _____. **Motives Personality and Society**. New York: Praeger, 1984.
- Michelle Holverson. **Effective Leadership in the 21st Century**. accessed January 17, 2020. Availabla from <http://www.leadingtoday.org/Onmag/sepoct04/mh-sepoct04.html>
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw – Hill Book Company, 1960.
- Mojgan Afshari, Kamariah Abu Bakar, Wong Su Luan and Saedah Siraj. “Factors affecting the transformational leadership role of principals in implementing ICT in schools.” **tojet: The Turkish Online Journal of Educational Technology** 11,4. October, 2012.
- Ordway , Tead. **The Art of Leadership**. New York: McGraw-HillBook Company, 1970.
- Pual Hersey and Kenneth H Blanchard. **Management of Organizational : Utilizing Human Resources**. New York: McGraw-HillBook Co, 1970.
- Ross, Neagley L. and Other. **The school Administration and Learning Resources: A Handbook for Effective Action**. Englewood Cliffs: prentice – Hall, 1969.
- Stogdill, Ralph M. **Personal Factors Associated with Leadership**. In Survey of Literature in Leadership. Maryland: Penguinh Book, 1969.
- Strauss, George and Sayles, Lenard R. **Personal : The Human Problem of Management** New York : Englewood Cliffs, 1960.
- Sumantri Mohamad Syarif and Whardani Prayuningtyas Angger. “Relationship between Motivation to Achieve and Professional Competence in the Performance of Elementary School Teachers.” **International Education Studies** 10,7 (2017):

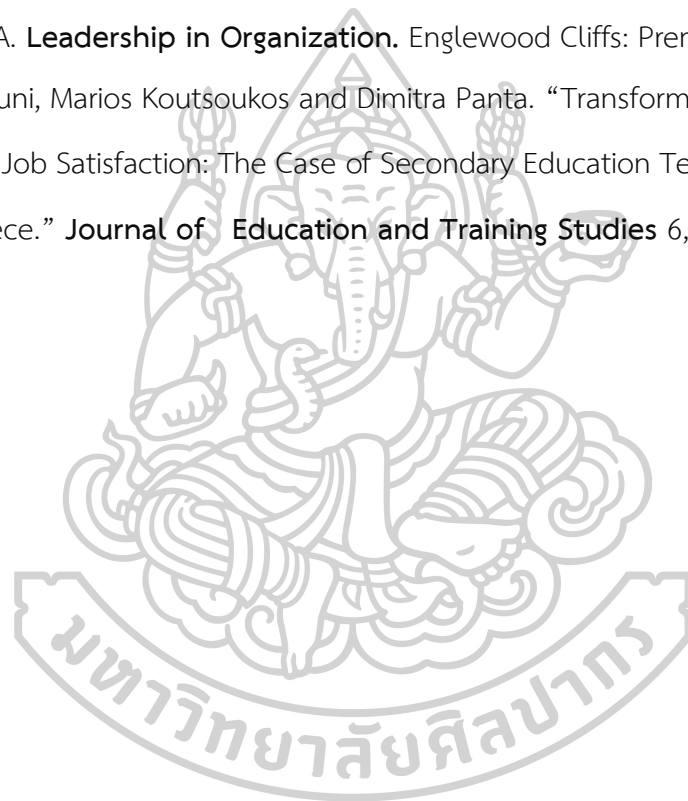
118.

Suna Ozkan, Sedat Alev and Abdulkadir Ercan. “An Analysis of the Relationship between School Managers’ Change Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers.” **International Journal of Educational Methodology** 1,1, 2015.

Vroom, Victor H. **Management of Behavioral and Motivation**. Baltimore: Penguin, 1970.

Yukl , Gary A. **Leadership in Organization**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.

Zacharo Kouni, Marios Koutsoukos and Dimitra Panta. “Transformational Leadership and Job Satisfaction: The Case of Secondary Education Teachers in Greece.” **Journal of Education and Training Studies** 6,10, October 2018.



รายการอ้างอิง





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย
และรายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (ข.จ.) ๗๒๖

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ศิริกมล หมคมลทิน

ด้วย นางสาวอรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิกมาส มากจู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.034-218790

ที่ อว 8606 (นศ.) / ๕๕

วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวี ญาณปรีชาเศรษฐ

ด้วย นางสาวอรรฉรม ภัทรคำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อ โปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อธิมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.034-218790
 ที่ อว 8606 (นส) / ๗๙๘ วันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564
 เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม

ด้วย นางสาวอรวรรณ ภัทรดำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.อชกมาส มากจู้)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ที่ อว 8606

๒๕๖๔



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.สาคร คุณชื่น

ด้วย นางสาวอรรพรรณ ภัทรดำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

ที่ อว 8606(ค) 790



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

25 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.จักรพงษ์ มัตสยะวนิชกุล

ด้วย นางสาวอรรรณ ภัทรดำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโท บัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำ
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา ประถมศึกษาสมุทรสงคราม "

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
เป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริกมาส มากจุ้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย

รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. ดร.สาคร คุณชื่น ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนวัดดอนมะโนรา (รังสิยานุกูล)
จังหวัดสมุทรสงคราม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
2. ดร.จักรพงษ์ มัตสยะวานิชกุล ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียน
โรงเรียนวัดบางลี่(วุฒิพันธุ์วิทยา)
จังหวัดราชบุรี
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
3. อาจารย์ ดร.สิริกมล หมดมลทิน ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการฝ่ายกิจการนักเรียน
โรงเรียนสาธิตมหาวิทาลัยศิลปากร(ปฐมวัยและ
ประถมศึกษา)
ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษา
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ยุวรี ญาณปรีชาเศรษฐ ตำแหน่ง อาจารย์ภาควิชาพื้นฐานทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัด
นครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านการวัดและประเมินผล
5. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลธิชา หอมพุ่ม ตำแหน่ง อาจารย์สาขาการสอนภาษาไทย
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัด
นครปฐม
ผู้เชี่ยวชาญด้านภาษา



ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่รับผิดชอบ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออก	1	-1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
16	ผู้บริหารกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
18	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชย หรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
การกระตุ้นทางปัญญา (X₃)								
19	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
20	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานภายในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้

ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y₁)								
1	ครูได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
2	ครูได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง หรือสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียม	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
3	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
4	รายได้จากเงินเดือน ทำให้ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
5	ครูพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้จากการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของตนเอง	1	1	1	0	1	0.8	ใช้ได้
สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y₂)								
6	ครูได้รับโอกาสและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
7	ครูสามารถนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
8	ครูได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารงาน หรือหัวหน้างานที่สำคัญในฝ่ายบริหาร	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
9	ครูได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในทักษะวิชาชีพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
10	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
11	ตำแหน่งงานที่ครูรับผิดชอบ ทำให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y₃)								

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
12	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และ อาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสมต่อการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
13	สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอ และ เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
14	ห้องทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยกระตุ้นความต้องการในการ ปฏิบัติงานของครู	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
15	สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	0.6	ใช้ได้
16	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านความ ปลอดภัย และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
17	ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณ สถานศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
18	ครูมีพื้นที่ส่วนตัวในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
19	สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อ ความสำเร็จของงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
20	สิ่งจูงใจที่ครูได้รับ ทำให้ครูมีความสุขและมีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Y_d)								
21	ครูปฏิบัติงานตามขอบข่ายหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ	1	0	1	1	1	0.8	ใช้ได้
22	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูแสดง ความสามารถในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
23	ครูมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
24	ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตาม เป้าหมายของสถานศึกษา	1	1	1	1	0	0.8	ใช้ได้
25	ครูมีความยึดมั่น และมีอุดมการณ์ในการ							

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน สถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
	ปฏิบัติงานให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพ นักเรียนอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	0	0.6	ใช้ได้
26	ครูมีความภาคภูมิใจที่ตนเองได้ปฏิบัติงานด้วย ความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนานักเรียน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
27	ครูมีความพึงพอใจที่มีโอกาสปฏิบัติงาน เพื่อ ช่วยเหลือเลี้ยงชีพครอบครัวของตนเองและคน รอบข้าง	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
ความพึงพอใจทางสังคม (Y₅)								
28	สถานศึกษากำหนดขอบเขตและหน้าที่การ บริหารงานอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
29	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร ของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
30	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตาม นโยบายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
31	ครูได้รับการนิเทศติดตามการดำเนินงานจาก ผู้บริหารอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
32	ครูให้การยอมรับในความสามารถของแต่ละ บุคคลและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
33	การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกัน และกันต่อบุคลากรและสถานศึกษา	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
34	ครูได้เข้าร่วมงานสังสรรค์ต่าง ๆ เช่น งานกีฬา สัมพันธ์ งานเกษียณอายุราชการ ที่สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษาจัดขึ้น	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
35	ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
36	การได้รับแรงจูงใจจากสังคมในสถานศึกษา ทำให้ ครูพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ	1	1	1	1	1	1	ใช้ได้
37	ถ้าครูขาดแรงจูงใจจะทำให้การปฏิบัติงานมี อุปสรรค ขาดความร่วมมือ และงานด้อยคุณภาพ	1	1	1	-1	1	0.6	ใช้ได้



ที่ อว 8606 (น.ส.) / พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

9 เมษายน 2564

เรื่อง ขอตกลงเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวอรวรรณ ภัทรคำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม" มีความประสงค์จะขอตกลงเครื่องมือวิจัยกับท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู จำนวน 1 คน เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นักศึกษาดังกล่าวได้ทดลองเครื่องมือวิจัยด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร. อธิกมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร. 034-218790

รายชื่อสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2

ที่ทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่	ชื่อสถานศึกษา	ที่อยู่
1	โรงเรียนวัดบัวงาม	หมู่ที่ 1 ตำบลบัวงาม อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70210
2	โรงเรียนวัดสนามไชย	หมู่ที่ 4 ตำบลดอนกรวย อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
3	โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม	หมู่ที่ 3 ตำบลดอนไผ่ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
4	โรงเรียนวัดอุบลวรรณนา	หมู่ที่ 3 ตำบลศรีสุราษฎร์ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
5	โรงเรียนวัดหลักกระต๊อนาราม	หมู่ที่ 4 ตำบลศรีสุราษฎร์ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
6	โรงเรียนวัดตาลเรียง(เขยประชาชนกุล)	หมู่ที่ 6 ตำบลบัวงาม อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70210
7	โรงเรียนชุมชนวัดประสาธสิทธิ์ (ศรีพรหมินทร์)	หมู่ที่ 5 ตำบลประสาธสิทธิ์ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70210
8	โรงเรียนชุมชนวัดใหญ่โพหัก	หมู่ที่ 6 ตำบลโพหัก อำเภอบางแพ จังหวัดราชบุรี 70160
9	โรงเรียนบ้านดอนไผ่	หมู่ที่ 1 ตำบลดอนไผ่ อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130
10	โรงเรียนวัดอมรญาติสมาคม(อมรวิทยาการ)	หมู่ที่ 3 ตำบลท่านัด อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70130



Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	89

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
393.2667	1776.133	42.14420	89

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
x1.1	388.6667	1740.368	.682	.991
x1.2	388.8333	1732.833	.758	.991
x1.3	388.8333	1748.489	.575	.991
x1.4	388.9000	1751.334	.474	.991
x1.5	388.9667	1731.551	.706	.991
x1.6	389.0000	1729.517	.802	.991
x1.7	388.9667	1727.413	.773	.991
x1.8	389.0000	1726.069	.683	.991
x1.9	389.0000	1737.655	.659	.991
x1.10	388.9000	1730.990	.747	.991

x2.1	388.7333	1745.030	.645	.991
x2.2	388.8333	1735.385	.663	.991
x2.3	388.8000	1724.028	.799	.991
x2.4	388.9333	1721.995	.803	.991
x2.5	388.8000	1730.648	.695	.991
x2.6	388.8000	1726.786	.804	.991
x2.7	388.8667	1723.775	.809	.991
x2.8	388.9333	1723.168	.786	.991
x3.1	389.0000	1719.793	.811	.991
x3.2	389.0333	1728.861	.725	.991
x3.3	388.9667	1725.137	.763	.991
x3.4	388.9333	1718.823	.852	.991
x3.5	388.9000	1718.783	.895	.991
x3.6	388.8667	1724.464	.799	.991
x3.7	388.9333	1730.754	.817	.991
x3.8	388.9000	1724.714	.800	.991
x3.9	388.8333	1729.454	.889	.991
x4.1	388.9000	1743.610	.626	.991
x4.2	388.9000	1732.369	.778	.991
x4.3	389.0000	1725.586	.872	.991
x4.4	388.8667	1733.430	.752	.991
x4.5	388.7000	1742.769	.696	.991

x4.6	388.7667	1738.116	.716	.991
x4.7	388.8000	1739.407	.764	.991
x4.8	388.8000	1738.993	.773	.991
x4.9	388.7333	1735.720	.764	.991
y1.1	388.9667	1733.895	.844	.991
y1.2	389.0333	1731.964	.720	.991
y1.3	389.0333	1738.930	.705	.991
y1.4	389.0000	1750.483	.472	.991
y1.5	388.9667	1738.999	.676	.991
y2.1	388.7333	1730.892	.857	.991
y2.2	388.8000	1737.407	.806	.991
y2.3	388.7333	1738.202	.789	.991
y2.4	388.8000	1725.959	.878	.991
y2.5	388.8333	1735.454	.772	.991
y2.6	388.7333	1742.340	.792	.991
y3.1	388.7333	1746.202	.700	.991
y3.2	388.9667	1731.275	.820	.991
y3.3	388.8667	1732.395	.838	.991
y3.4	388.8667	1736.120	.846	.991
y3.5	388.8333	1743.523	.769	.991
y3.6	388.8000	1742.648	.784	.991
y3.7	388.9333	1739.168	.663	.991

y3.8	388.9333	1743.720	.633	.991
y3.9	388.7667	1743.771	.756	.991
y4.1	388.7333	1747.582	.667	.991
y4.2	388.7000	1741.666	.813	.991
y4.3	388.9000	1741.472	.668	.991
y4.4	388.8333	1746.626	.694	.991
y4.5	388.8667	1746.395	.708	.991
y4.6	388.8667	1741.637	.727	.991
y4.7	388.8000	1737.131	.812	.991
y5.1	388.8000	1729.752	.810	.991
y5.2	388.7667	1729.909	.875	.991
y5.3	388.7667	1732.599	.907	.991
y5.4	388.8000	1732.303	.764	.991
y5.5	388.9000	1736.645	.845	.991
y5.6	388.8333	1743.316	.774	.991
y5.7	388.9667	1733.068	.786	.991
y5.8	388.7333	1750.823	.590	.991
y5.9	388.7333	1749.789	.615	.991
y5.10	389.0000	1745.862	.452	.991
y6.1	388.8333	1728.764	.774	.991
y6.2	388.9333	1722.823	.838	.991
y6.3	388.9333	1735.099	.805	.991

y6.4	388.8667	1730.189	.810	.991
y6.5	388.9333	1733.306	.841	.991
y7.1	388.7333	1744.340	.744	.991
y7.2	388.7000	1740.493	.841	.991
y7.3	388.7000	1739.114	.875	.991
y7.4	388.6667	1748.713	.652	.991
y7.5	388.7333	1748.064	.655	.991
y8.1	388.7333	1742.271	.793	.991
y8.2	388.7667	1753.702	.521	.991
y8.3	388.7333	1751.720	.569	.991
y8.4	388.8000	1753.890	.517	.991
y8.5	388.7333	1749.789	.615	.991
y8.6	388.7333	1749.789	.615	.991





ภาคผนวก จ
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
และรายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

ที่ อว 8606 (๒๕๖) / จ.พิเศษ



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์
อ.เมือง จ.นครปฐม 73000

7 พฤษภาคม 2564

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วย นางสาวอรรณภ ภัทรดำเนินสุข รหัสประจำตัว 61252355 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาศิลปกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง " ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม " มีความประสงค์ขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน รองผู้อำนวยการโรงเรียน และครู เพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.อริทมาส มากจู้ย)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ฝ่ายวิชาการและวิจัย
รักษาการแทน คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.034-218790

รายชื่อสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง

ที่	ชื่อสถานศึกษา	อำเภอ
1	โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 70 (บ้านบางแก้ว)	เมืองสมุทรสงคราม
2	โรงเรียนบ้านคูน้ำ	เมืองสมุทรสงคราม
3	โรงเรียนบ้านบางบ่อ	เมืองสมุทรสงคราม
4	โรงเรียนวัดบางจะเกร็ง(ประชोตประชาชนุกูล)	เมืองสมุทรสงคราม
5	โรงเรียนวัดปากสมุทร(ไวยวุฒิชนานุสรณ์)	เมืองสมุทรสงคราม
6	โรงเรียนวัดศรีท่าธรรม	เมืองสมุทรสงคราม
7	โรงเรียนวัดคลองโคน	เมืองสมุทรสงคราม
8	โรงเรียนวัดธรรมประสิทธิ์	เมืองสมุทรสงคราม
9	โรงเรียนวัดธรรมสถิตีวาราม(ธรรมวิถีสამัคคีราษฎร์อุทิศ)	เมืองสมุทรสงคราม
10	โรงเรียนวัดบางขันแตก(บำเพ็ญอยู่รังสฤษดิ์)	เมืองสมุทรสงคราม
11	โรงเรียนวัดศรีสุวรรณคงคาราม(ราษฎร์สงเคราะห์)	เมืองสมุทรสงคราม
12	โรงเรียนเมืองสมุทรสงคราม	เมืองสมุทรสงคราม
13	โรงเรียนวัดน้อยแสงจันทร์(จันทร์ศิริวิทยาการ)	เมืองสมุทรสงคราม
14	โรงเรียนวัดบางประจันต์(หวังเจริญราษฎร์นุกูล)	เมืองสมุทรสงคราม
15	โรงเรียนวัดปากกลัด(ผลาการบำรุงวิทย์)	เมืองสมุทรสงคราม
16	โรงเรียนวัดลาดเป้ง	เมืองสมุทรสงคราม
17	โรงเรียนวัดสวนแก้ว	เมืองสมุทรสงคราม
18	โรงเรียนบ้านเขตเมือง	เมืองสมุทรสงคราม
19	โรงเรียนบ้านคลองบางกก	เมืองสมุทรสงคราม
20	โรงเรียนบ้านตะวันจาก	เมืองสมุทรสงคราม
21	โรงเรียนบ้านลาดใหญ่	เมืองสมุทรสงคราม
22	โรงเรียนบ้านลาดใหญ่สามัคคี	เมืองสมุทรสงคราม
23	โรงเรียนวัดธรรมมาจุฬาราม(ประชารัฐสมุทรการอุปถัมภ์)	เมืองสมุทรสงคราม
24	โรงเรียนอนุบาลสมุทรสงคราม	เมืองสมุทรสงคราม
25	โรงเรียนวัดคูสนามจันทร์(สามัคคีราษฎร์รังสรรค์)	เมืองสมุทรสงคราม
26	โรงเรียนวัดจันทร์เจริญสุข	เมืองสมุทรสงคราม
27	โรงเรียนวัดช่องลม(ธรรมโชติ)	เมืองสมุทรสงคราม

ที่	ชื่อสถานศึกษา	อำเภอ
28	โรงเรียนศาลแม่อากาศ(โรจน์มณี)	บางคนที
29	โรงเรียนบ้านรางห้าตำลึง(สายบุญเรืองราษฎร์รังสรรค์)	บางคนที
30	โรงเรียนบ้านยายแพง	บางคนที
31	โรงเรียนวัดแก่นจันทร์(จันทร์ เอียง ทับทิมราษฎร์บำรุง)	บางคนที
32	โรงเรียนอนุบาลวัดเกาะใหญ่(เลี้ยงล้อมอนุกุล)	บางคนที
33	โรงเรียนวัดปากง่าม(ผ่องสอาดราษฎร์นุกุล)	บางคนที
34	โรงเรียนวัดตรีจันทน์พัฒนาราม(เฉลิมรัฐราษฎร์นุกุล)	บางคนที
35	โรงเรียนคลองตาจ่า(คงจีบอุทิศ)	บางคนที
36	โรงเรียนวัดเจริญสุขาราม(วัฒนานุวรรรัตน์)	บางคนที
37	โรงเรียนวัดบางคนทีใน(วามโกประชาชนุกุล)	บางคนที
38	โรงเรียนวัดบางสะแก(ล้อมประชาชนุกุล)	บางคนที
39	โรงเรียนวัดปราโมทย์(พิศสะอาดราษฎร์อำรุง)	บางคนที
40	โรงเรียนวัดดอนมะโนรา(รังสียานุกุล)	บางคนที
41	โรงเรียนวัดบางน้อย(แจ่มประชาชนุกุล)	บางคนที
42	โรงเรียนศาลเจ้าอาม้า	บางคนที
43	โรงเรียนวัดเขายี่สาร(ประมุขเวชกิจ)	อัมพวา
44	โรงเรียนวัดโคกเกต(เสริมสมบุญวงศ์)	อัมพวา
45	โรงเรียนบ้านดอนจั่น(วาศน์เจริญเรือนอุทิศ)	อัมพวา
46	โรงเรียนวัดประชาโสมิตาราม(สมบุญธำบอูทิศวิทยา)	อัมพวา
47	โรงเรียนวัดสี่แยกราษฎร์บำรุง	อัมพวา
48	โรงเรียนวัดอมรวดี(อมรวททยาการ)	อัมพวา
49	โรงเรียนวัดแก้วเจริญ(เพื่อบำรุง)	อัมพวา
50	โรงเรียนวัดเสด็จ(สุทธีวิทยานุสรณ์)	อัมพวา
51	โรงเรียนวัดปากน้ำ(อมรวิมลจันทร์)	อัมพวา
52	โรงเรียนที่ปงกรวิทยาพัฒนา(วัดประดู่)ในพระราชูปถัมภ์ฯ	อัมพวา
53	โรงเรียนบ้านคลองสมบุญ	อัมพวา
54	โรงเรียนวัดช่องลมวรรณาราม(สมุทรประชาชนุกุล)	อัมพวา
55	โรงเรียนบ้านแพรกหนามแดง	อัมพวา
56	โรงเรียนวัดสาธุชนาราม(สินประชาชนุกุล)	อัมพวา

ที่	ชื่อสถานศึกษา	อำเภอ
57	โรงเรียนวัดเทพประสิทธิ์คณาวาส(น้ำบุญรอดชุนูทิศ)	อัมพวา
58	โรงเรียนวัดมณีสรณ์(ไสวประชานุสรณ์)	อัมพวา
59	โรงเรียนวัดบางแคกลาง(ไพลประชานุกุล)	อัมพวา
60	โรงเรียนวัดบางนางลี่ใหญ่(บริษัทเกลือไทยสงเคราะห์)	อัมพวา
61	โรงเรียนบ้านบางนางลี่(กมลราชภัฏสามัคคี)	อัมพวา
62	โรงเรียนวัดปรกสุธรรมาราม(สามัคคีพิทยาคาร)	อัมพวา
63	โรงเรียนวัดวรภูมิ(วรไวทยาวาส)	อัมพวา





ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

คำชี้แจง

แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด โดยผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละโรงเรียนประกอบด้วย ผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล 1 คน และครู 1 คน (ตอบท่านละ 1 ฉบับ) รวมโรงเรียนละ 3 ฉบับ

แบบสอบถามนี้ประกอบด้วย 3 ตอน จำนวน 94 ข้อ ดังนี้

- | | |
|--|--------------|
| ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน 5 ข้อ |
| ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา | จำนวน 36 ข้อ |
| ตอนที่ 3 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา | จำนวน 53 ข้อ |

เมื่อท่านให้ข้อมูลครบถ้วนแล้วโปรดแจ้งผู้วิจัยให้มารับแบบสอบถามกลับคืน

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวอรรรณ ภัทรดำเนินสุข

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทรศัพท์ 089-1733087

ตอนที่ 1 : สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงตามสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> 20 – 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 – 60 ปี
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล <input type="checkbox"/> ครู
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน (เศษที่เกิน 6 เดือน นับเพิ่มเป็นหนึ่งปี) <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 – 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 – 25 ปี <input type="checkbox"/> 26 – 30 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 30 ปี

ตอนที่ 2 : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็น
ของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X ₁)						
1	ผู้บริหารตั้งใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ					
2	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
3	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					
4	ผู้บริหารมีความยุติธรรม และให้ความเสมอภาคแก่บุคลากรด้านการปฏิบัติงาน					
5	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ดี					
6	ผู้บริหารแสดงความสามารถในการบริหารงานจนเป็นที่ไว้วางใจแก่บุคลากร					
7	ผู้บริหารเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และถ่ายทอดให้แก่ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติ					
8	ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน จนเป็นที่ยอมรับ					
9	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับบุคลากร					
10	ผู้บริหารสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนเองและกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
การสร้างแรงบันดาลใจ (X₂)						
11	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
12	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของงานที่ได้รับผิดชอบ					
13	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักและเห็นความสำคัญของการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายของสถานศึกษา					
14	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรมีความกล้าแสดงออก					
15	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					
16	ผู้บริหารกระตุ้นจิตสำนึก โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดบวกต่อการปฏิบัติงาน					
17	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร โดยการแสดงออกให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญและมีคุณค่า					
18	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจ โดยมีการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลกับความสำเร็จของบุคลากร					
การกระตุ้นทางปัญญา (X₃)						
19	ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการกระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ					
20	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงานภายในสถานศึกษา					
21	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความพยายามในการคิดและแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา					
22	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองในระดับสูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
23	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรคิดแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานต่าง ๆ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและยอมรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น					
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรรู้สึกว่างานที่ทำมีความท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง					
26	ผู้บริหารสนับสนุนและจูงใจบุคลากรให้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานวิชาการ					
27	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรเห็นว่าทุกปัญหาต้องมีวิธีการแก้ไข					
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X₄)						
28	ผู้บริหารแสดงความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยการดูแลเอาใจใส่บุคลากรเป็นรายบุคคล					
29	ผู้บริหารเป็นพี่เลี้ยงและเป็นพี่ปรึกษาของบุคลากร					
30	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความเจริญก้าวหน้าของบุคลากร					
31	ผู้บริหารให้อิสระในการแสดงความคิดเห็นกับบุคลากร					
32	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
33	ผู้บริหารเห็นความสำคัญของบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ					
34	ผู้บริหารเคารพและให้เกียรติบุคลากรในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจในการปฏิบัติงานของครู					
35	ผู้บริหารเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในทุกด้าน					
36	ผู้บริหารมอบหมายงานแก่บุคลากรตามความสามารถและความเต็มใจของแต่ละบุคคล					

**ตอนที่ 3 : แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสมุทรสงคราม**

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Y₁)						
1	ครูได้รับเงินเดือนที่เหมาะสมกับความสามารถของตนเอง					
2	ครูได้รับสวัสดิการ เบี้ยเลี้ยง หรือสิ่งตอบแทนที่เป็นเงินหรืออื่น ๆ อย่างเท่าเทียม					
3	สิ่งจูงใจที่เป็นรางวัลจากการปฏิบัติงานทำให้ครูมีกำลังใจและทุ่มเทในการปฏิบัติงาน					
4	รายได้จากเงินเดือน ทำให้ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
5	ครูพึงพอใจกับเงินเดือนที่ได้จากการทุ่มเทในการปฏิบัติงานของตนเอง					
สิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาสของบุคคล (Y₂)						
6	ครูได้รับโอกาสและตำแหน่งในการปฏิบัติงาน					
7	ครูสามารถนำวิธีการต่าง ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย โดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล					
8	ครูได้รับมอบหมายให้เป็นคณะกรรมการบริหารงาน หรือหัวหน้างานที่สำคัญในฝ่ายบริหาร					
9	ครูได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในทักษะวิชาชีพ					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
10	ครูมีอิสระในการปฏิบัติงานและมีอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
11	ตำแหน่งงานที่ครูรับผิดชอบ ทำให้ครูมีโอกาสได้เรียนรู้และพัฒนาศักยภาพของตนเอง					
สิ่งจูงใจด้านสภาพทางกายภาพที่พึงปรารถนา (Y₃)						
12	สถานศึกษามีสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
13	สถานศึกษามีวัสดุ อุปกรณ์ที่เพียงพอ และเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้					
14	ห้องทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด สวยงาม ปลอดภัย จะช่วยกระตุ้นความต้องการในการปฏิบัติงานของครู					
15	สถานศึกษามีการบริหารงานอย่างเป็นระบบ					
16	สถานศึกษามีการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย และความมั่นคงในการปฏิบัติงาน					
17	ลักษณะงานและสภาพแวดล้อมภายในบริเวณสถานศึกษาเอื้อต่อการจัดการเรียนรู้					
18	ครูมีพื้นที่ส่วนตัวในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
19	สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จของงาน					
20	สิ่งจูงใจที่ครูได้รับ ทำให้ครูมีความสุขและมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ					
ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Y₄)						
21	ครูปฏิบัติงานตามขอบข่ายหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ					
22	สถานศึกษามีการส่งเสริมให้ครูแสดงความสามารถในการปฏิบัติงาน					
23	ครูมีการกำหนดเป้าหมายชัดเจนในการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
24	ครูทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา					
25	ครูมีความยึดมั่น และมีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงานให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาคุณภาพนักเรียนอย่างต่อเนื่อง					
26	ครูมีความภาคภูมิใจที่ตนเองได้ปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนานักเรียน					
27	ครูมีความพึงพอใจที่มีโอกาสปฏิบัติงาน เพื่อช่วยเหลือเลี้ยงชีพครอบครัวของตนเองและครอบครัวข้าง					
ความตั้งใจทางสังคม (Y₅)						
28	สถานศึกษากำหนดขอบเขตและหน้าที่การบริหารงานอย่างชัดเจน					
29	ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหารของสถานศึกษา					
30	สถานศึกษามีการประเมินผลการปฏิบัติงานตามนโยบาย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ					
31	ครูได้รับการนิเทศติดตามการดำเนินงานจากผู้บริหารอยู่เสมอ					
32	ครูให้การยอมรับในความสามารถของแต่ละบุคคลและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน					
33	การปฏิบัติงานร่วมกันทำให้เกิดความผูกพันซึ่งกันและกันต่อบุคลากรและสถานศึกษา					
34	ครูได้เข้าร่วมงานสังสรรค์ต่าง ๆ เช่น งานกีฬาสัมพันธ์ งานเกษียณอายุราชการ ที่สถานศึกษา หรือกลุ่มสถานศึกษาจัดขึ้น					
35	ครูมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	การได้รับแรงจูงใจจากสังคมในสถานศึกษา ทำให้ครูพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ					
37	ถ้าครูขาดแรงจูงใจจะทำให้การปฏิบัติงานมีอุปสรรค ขาดความร่วมมือ และงานด้อยคุณภาพ					
สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงาน โดยปรับสภาพการทำงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคคล และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน (Y₆)						
38	ผู้บริหารวางแผนและปรับปรุงระบบการบริหารงานให้เหมาะสมกับความสามารถของครู					
39	ผู้บริหารมอบหมายงานตามความสามารถของครู					
40	ครูรู้สึกพึงพอใจที่ได้รับมอบหมายงานใดงานหนึ่ง					
41	ผู้บริหารสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่ครูเกี่ยวกับการทำงานเพื่อประโยชน์ของสถานศึกษา					
42	ครูและเพื่อนร่วมงานมีทัศนคติในการปฏิบัติไปในทางเดียวกัน					
โอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานอย่างกว้างขวาง (Y₇)						
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์					
44	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูร่วมปฏิบัติงานและรับผิดชอบงานทุกประเภทที่จัดขึ้น					
45	ครูทุกคนมีความเท่าเทียมกันในด้านการทำงาน					
46	ครูรู้สึกยินดีที่ได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน					
47	ครูมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน เพราะว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญของสถานศึกษา					
สภาพการอยู่ร่วมกัน (Y₈)						
48	ครูมีความรู้สึกว่าการทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้มีความมั่นคงในการทำงาน					
49	ครูมีความรักและสามัคคีกันกับเพื่อนร่วมงาน					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
50	ครูเข้าใจความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคลของเพื่อนร่วมงาน					
51	ครูมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน					
52	ครูมีความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
53	ครูมีความพึงพอใจในการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นมิตร					



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – นามสกุล	นางสาวอรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข
ที่อยู่	129 หมู่ 3 ตำบลบัวงาม อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70210 e-mail : aom.nah.kah@gmail.com
ที่ทำงาน	โรงเรียนวัดบางน้อย (แจ่มประชานุกูล) ตำบลจอมปลวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม 75120
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2558	สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พ.ศ. 2561	ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2558	ครูอัตราจ้าง โรงเรียนวัดดอนยายหอม ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
พ.ศ. 2558 - 2560	ครูผู้ช่วย โรงเรียนวัดเกาะจิก ตำบลบางชัน อำเภอลำลูกกา จังหวัดจันทบุรี 22110
พ.ศ. 2560 – ปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนวัดบางน้อย (แจ่มประชานุกูล) ตำบลจอมปลวก อำเภอบางคนที จังหวัดสมุทรสงคราม 75120

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวอรรวรรณ ภัทรดำเนินสุข
วัน เดือน ปี เกิด	29 ธันวาคม 2534
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	129 หมู่ 3 ตำบลบัวงาม อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี 70210
ผลงานตีพิมพ์	พ.ศ. 2558 สำเร็จการศึกษาปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต (ศษ.บ.) สาขาการประถมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2561 ศึกษาต่อระดับมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

