



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

อภิชาติ คงเพชร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง



อภิชาติ คงเพชร

งานนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

2565

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK
MOTIVATION OF TEACHERS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE
AREA OFFICE CHONBURI RAYONG



APICHART KHONGPHET

AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF EDUCATION
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION
BURAPHA UNIVERSITY

2022

COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ได้พิจารณางาน
นิพนธ์ของ อภิชาติ คงเพชร ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์

คณะกรรมการสอบงานนิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

.....

(ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

.....

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พุทธิพิบูล)

..... ประธาน

(ดร.ธนวิน ทองแพง)

..... กรรมการ

(ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พุทธิพิบูล)

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร. สฎายุ ธีระวณิชตระกูล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ
การศึกษาตามหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยบูรพา

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

63920309: สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา; กศ.ม. (การบริหารการศึกษา)
 คำสำคัญ: ความสัมพันธ์, ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน,
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

อภิชาติ คงเพชร : ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
 ชลบุรี ระยอง. (THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP
 AND WORK MOTIVATION OF TEACHERS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL
 SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG) คณะกรรมการควบคุมงานนิพนธ์: ภักดีภูงษ์
 จันทนวรรณท์ สมพงษ์ธรรม, สถาพร พลฤทธิกุล ปี พ.ศ. 2565.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขต
 พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม
 ชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 78 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1
 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 ข้อ มีค่า
 อำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .31-.62 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 ตอนที่ 2 แบบสอบถาม
 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 56 ข้อ ได้แก่ ปัจจัยกระตุ้น จำนวน 29 ข้อ มีค่า
 อำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .48-.66 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 ปัจจัยค้ำจุน จำนวน
 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .51-.66 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .88 กลุ่ม
 ตัวอย่างเป็นครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 356 คน สถิติที่
 ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า
 สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับ
 มาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี
 ระยอง ได้แก่ ปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะ
 ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ทั้งปัจจัยกระตุ้นและปัจจัยค้ำจุน มี
 ความสัมพันธ์ทางบวกค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

63920309: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION; M.Ed. (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: relationship, transformational leadership, teacher's motivation

APICHART KHONGPHET : THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND WORK MOTIVATION OF TEACHERS UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE CHONBURI RAYONG. ADVISORY COMMITTEE: PAKKANAT CHANTHANAVARANONT SOMPONGTAM, , SATAPORN PRUETTIKUL 2022.

The purposes of this research were to study the relationship between transformational leadership and work motivation of teachers under the secondary educational service area office Chonburi Rayong. The instrument used for data collection was Questionnaire rating scale 5 levels, 78 items. Divided into 2 sections, the first questionnaire about the transformational leadership of school administrators has 22 items with the item discriminative power between 0.31 to 0.62 and the reliability are equal 0.88. The second questionnaire about incentives for teacher performance of 56 items: 1) Motivating Factor was 29 items with the item discriminative power between .48 to .66 and the reliability are equal .87, 2) Hygiene factor was 27 items with the item discriminative power between .51 to .66 and the reliability are equal .88. The sample was 356 teachers under the secondary educational service area office Chonburi Rayong. The statistics used to analyze the data by frequency, percentage, average , Standard Deviation and Pearson's correlation (Pearson's product moment correlation coefficient).

The research findings were as follows 1) Transformational Leadership of school under the secondary educational service area office Chonburi Rayong were average of overall and each aspect at a high level. 2) The motivation for the performance of teachers under the secondary educational service area office Chonburi Rayong includes Motivating Factor and Hygiene factor were average of overall and each aspect at a high level. 3) Transformational leadership and work motivation of teachers under the secondary educational service area office Chonburi Rayong includes Motivating Factor and Hygiene factor were the high positive relationship. The statistical was significance level .01.



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดีจากความกรุณาให้คำแนะนำ ปรีกษา และตรวจสอบแก้ไข
ข้อบกพร่องต่าง ๆ อย่างดียิ่งจาก ดร.ภคณีภูษิต จันทนวรรณที่ สมพงษ์ธรรม อาจารย์ที่ปรึกษาหลักงาน
นิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สถาพร พงษ์พิบูล อาจารย์ที่ปรึกษาร่วมงานนิพนธ์ และ ดร.ธนวิน ทอง
แพง กรรมการสอบงานนิพนธ์ ซึ่งทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาหาความรู้และได้รับ
ประสบการณ์ อย่างกว้างขวางในการทำงานนิพนธ์ ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ รองศาสตราจารย์ ดร.
สุเมธ งามกนก ดร.ปณณัฐฐา มาเชค และ ผอ.ณรงค์ กิตติวงศ์ตระกูล ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีราชา ที่
กรุณาตรวจสอบ แก้ไขความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้ให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัย
ขอขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรสาขาวิชาการบริหารการศึกษาที่ให้ความรู้แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัย
รู้สึกซาบซึ้ง ในความกรุณาเป็นอย่างยิ่ง จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือเป็น
อย่างดี ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงเกิดจากงานนิพนธ์ฉบับ
นี้ ผู้วิจัยขอมอบ เป็นเครื่องตอบแทนพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้ที่มีพระคุณทุกท่าน ที่ทำให้
ผู้วิจัยประสบความสำเร็จจนตราบเท่าทุกวันนี้

อภิชาติ คงเพชร

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ฉ
กิตติกรรมประกาศ	ช
สารบัญ	ฅ
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ฌ
บทที่ 1	1
บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
คำถามในการวิจัย	5
สมมติฐานของการวิจัย	5
กรอบแนวคิดในการวิจัย	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2	13
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
สภาพการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง 13	
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	15
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	23

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio	25
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	33
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานของครู	57
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	60
บทที่ 3	68
วิธีดำเนินการวิจัย	68
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	68
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	69
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล	70
วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล	72
การวิเคราะห์ข้อมูล	73
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	74
บทที่ 4	75
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	75
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	75
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	76
บทที่ 5	96
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	96
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	96
อภิปรายผล	101
ข้อเสนอแนะ	111
บรรณานุกรม	114

ภาคผนวก124

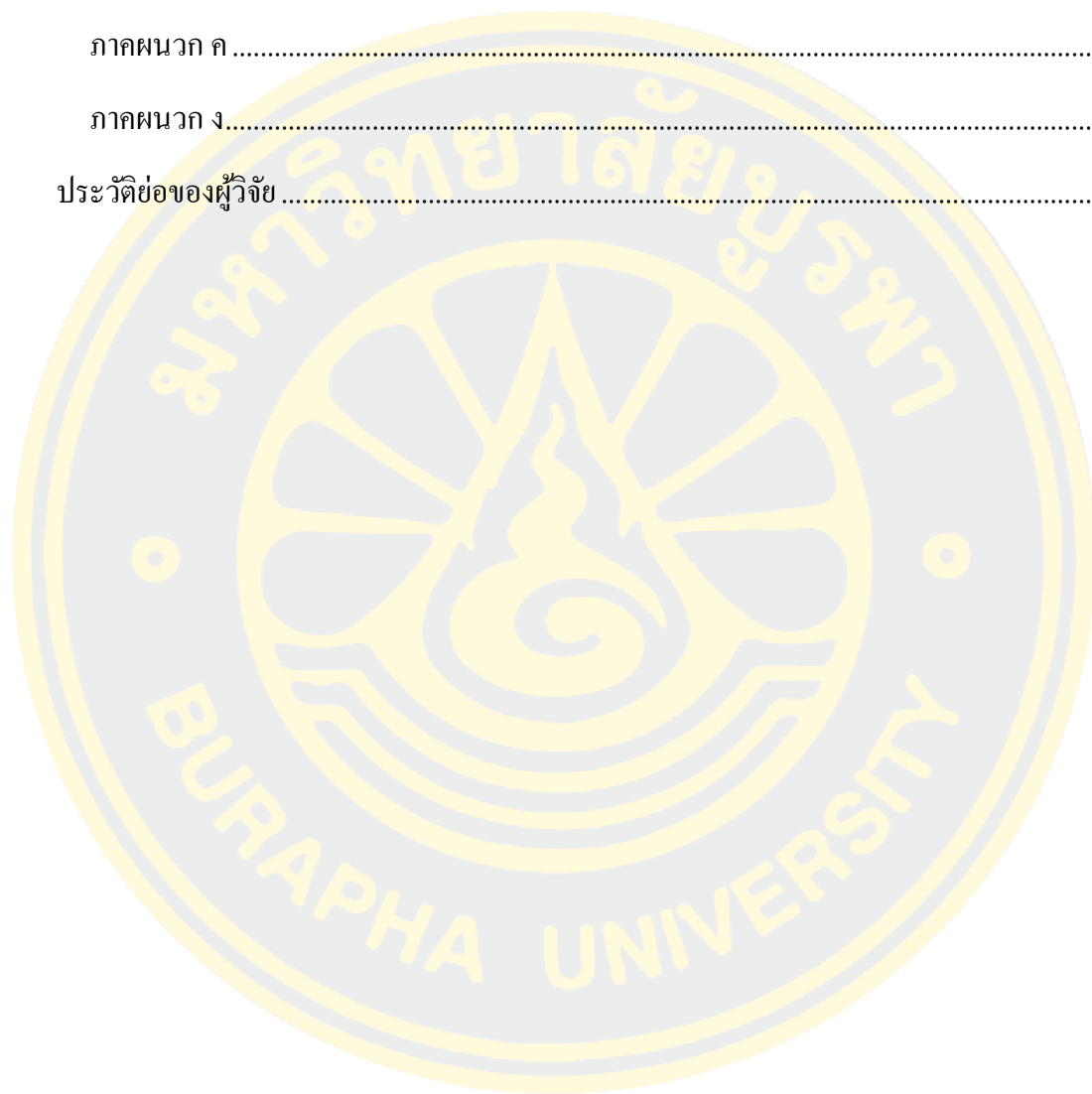
 ภาคผนวก ก125

 ภาคผนวก ข129

 ภาคผนวก ค140

 ภาคผนวก ง144

ประวัติย่อของผู้วิจัย148



สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกขนาดสถานศึกษา	69
ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและราย ด้าน.....	77
ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้ง บารมี.....	77
ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างแรงจูงใจ	79
ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกระตุ้น ให้ใช้สติปัญญา.....	80
ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึง ความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	81
ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยกระตุ้น) โดยรวมและรายด้าน	82
ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความสำเร็จของงาน	83
ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ...	84
ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านลักษณะของงาน	85

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความรับผิดชอบ.....	86
ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งการ งาน	87
ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยค่าจูง) โดยรวมและรายด้าน..	88
ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการบังคับบัญชา.....	89
ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านนโยบายการบริหาร	90
ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสภาพการทำงาน	91
ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล .	92
ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกี่ยวเนื่อง.....	93
ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยกระตุ้น).....	94
ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยค่าจูง).....	95
ตารางที่ 21 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง	141

ตารางที่ 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ

145



สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....6



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกในยุคปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาประเทศ โดยเฉพาะระบบการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากยิ่งขึ้น ซึ่งเกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้าสู่ยุคแห่งข้อมูลข่าวสารที่เข้ามาอย่างรวดเร็ว ดังนั้นข่าวสารที่เข้ามานั้นก็จะมีบทบาทในวิถีชีวิตของคนอย่างแยกไม่ออก ผู้ที่มีความรู้ทางด้านข้อมูลข่าวสารมีความเชี่ยวชาญจะเป็นผู้ที่ได้เปรียบและดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแห่งการแข่งขันได้ ซึ่งประเทศไทยเป็นอีกประเทศหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ดังกล่าว (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559, หน้า 1) เพราะฉะนั้นการศึกษานับเป็นรากฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งสำหรับการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า และการแก้ไขปัญหาในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ เพราะว่าการศึกษามุ่งช่วยให้บุคคลเกิดความเจริญองามทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ และสติปัญญา สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545, หน้า 3)

องค์การทางการศึกษาเป็นองค์การหนึ่งที่มีมุ่งเน้นเพื่อพัฒนาองค์การให้ก้าวหน้า ดังนั้นผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาและการดำเนินการขององค์การ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ต้องการผู้นำต้องเป็นหลักในการบริหารองค์การไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งหลักการบริหารได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการบริหาร ที่ประสบความสำเร็จ จะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จ 4 ประการ คือ บุคลากร (Man) วัสดุอุปกรณ์ (Material) การเงิน (Money) และการจัดการ (Management) และถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดในการบริหาร (ชวลรัตน์ ไบบัว, 2555, หน้า 1) ผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานเพราะผู้นำเป็นสัญลักษณ์และเป็นจุดรวมของสมาชิกในองค์การเป็นส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพการปฏิบัติในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น ๆ ให้เจริญก้าวหน้าหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้นำ (ไพโรสุดา หมั่นหาดี, 2556, หน้า 1) พบว่าปัจจัยที่สำคัญและมีส่วนช่วยให้เกิดการผลักดันองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยตัวแปรที่สำคัญ คือ ผู้นำที่สามารถหรือมีความเป็นผู้นำนั่นเอง ถ้าผู้นำทุกองค์การล้วนมีภาวะผู้นำ (Leadership) จะส่งผลเป็นอย่างมากที่จะเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารงานและ

จัดการองค์กร โดยที่ภาวะผู้นำนั้นจะมีผลกระทบต่อการปฏิบัติการเนื้องานขององค์กรในทุก ๆ ด้าน กล่าวคือ ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัวแล้วงานต่าง ๆ ของหน่วยงานย่อมดำเนินงานไปได้โดยด้วยดี ราบรื่นและก้าวหน้า ปราศจากปัญหาและข้อขัดแย้งในภายหลัง ในทางตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารนั้นขาดความเป็นผู้นำในตัวแล้วก็จะส่งผลกระทบต่อความเสียหายในหลาย ๆ ด้าน ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ทิศทางในการปฏิบัติงานภายในองค์กรนั้น (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 8)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้นำเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานให้เกิดความคาดหวัง และยังเป็นการบริหารที่มุ่งยกระดับทัศนคติของครูเพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งทำให้ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามหลักทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 4) การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นที่สนใจให้แง่มุมต่าง ๆ ทำให้เกิดตระหนัก เรื่องพันธกิจและวิสัยทัศน์ ที่สนใจของนักวิชาการในการบริหารงานที่ช่วยให้การปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรที่เป็นเครื่องชี้ให้เห็นถึงการบริหารงานอีกด้วย ซึ่งพฤติกรรมกรรมการบริหารจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายปัจจัย (Bass and Avolio, 1994, pp. 3-4 อ้างถึงใน เชาวน์ อยู่รอด, 2557, หน้า 3) ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างขวัญและกำลังใจ รวมถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรนั้น เพื่อรักษาครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นเวลานาน ตลอดจนต้องประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน รวมไปถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในองค์กรที่มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ทำให้ครูหรือผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานปฏิบัติงานในองค์กรหรือในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเททั้งร่างกายและจิตใจ เสียสละเวลาของตนเองเพื่อประโยชน์ส่วนรวมหรือผลประโยชน์ให้แก่องค์กร และนำพองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (ภารดี อนันต์นาวิ, 2551, หน้า 112)

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความเข้าใจ มีความสามารถในการจูงใจให้บุคลากรในองค์กรร่วมมือกันทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เกิดความพึงพอใจเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีการตื่นตัว เกิดความคาดหวัง เพื่อผลักดันให้แสดงพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทางในทางเดียวกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ (การดี อนันต์นาวิ, 2552, หน้า 12) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959, p. 25) ได้กล่าวไว้ว่า แรงจูงใจเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาจากแต่ละคน และจะมีขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โดยตรงเพียงเท่านั้น ปัจจัยที่ใช้ในการบำรุงจิตใจนั้นจะสามารถช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้แต่ จะไม่สามารถสร้างความพึงพอใจได้ทั้งหมด ดังนั้นในกระบวนการจูงใจต้องการสร้างให้เกิดแรงจูงใจที่ดี จึงจำเป็นต้องจัดและกำหนดปัจจัยต่าง ๆ คือ ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับผู้บังคับบัญชา เพราะแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จของงาน ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานในหน่วยงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทกำลังกายความคิดและนำพาองค์กรให้พัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ, 2557, หน้า 3)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็นตัวกำหนด จึงจะทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ตนเองมีอยู่บริหารงานให้เต็มกำลังความสามารถ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพฤติกรรม การปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษา เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (2563) มีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา มีโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดชลบุรีและจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยองจำนวน 50 โรงเรียน มีจำนวนครูและผู้บริหาร 4,795 คน มีนักเรียน 49,005 คน โรงเรียนเหล่านี้แยกตามขนาดโรงเรียนได้เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ซึ่งมีบุคลากรมากน้อยแตกต่างกันไปตามขนาดของโรงเรียน จากการบริหารงานที่ผ่านมา พบว่า เนื่องจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่เน้นยังขาดการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพในการบริหารงานเนื่องจากสาเหตุตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษามีการบรรจุ การย้ายโอนอยู่บ่อยครั้ง รวมถึงขาดการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับครู และครูมีภาระการสอนมากเนื่องจากต้องเตรียมการสอนอีกทั้งต้องปฏิบัติงานนอกเหนืองานที่ได้รับ เช่น งานพัสดุ การเงิน และงานเอกสารต่าง ๆ อีกมากมาย จึงส่งผลทำให้ครูปฏิบัติงานสอนได้ไม่เต็มที่ จากสภาพปัญหาข้างต้น ส่วนหนึ่งมีสาเหตุมาจากการมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารสถานศึกษาที่ยังไม่สามารถประยุกต์ใช้ให้เกิดการ โน้มน้าวจิตใจ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติของครูให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานภายในสถานศึกษาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ การสำรวจในปี พ.ศ. 2560 มีครูที่ยื่นขอ ย้าย 162 คน และปี พ.ศ. 2561 มีครูที่ยื่นขอย้าย 201 คน ปี พ.ศ. 2562 มีครูที่ยื่นขอย้าย 226 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2564, ออนไลน์) เนื่องจากขาดขวัญและ กำลังใจในการปฏิบัติงานจึงส่งผลทำให้เกิดปัญหาด้านจัดการเรียนการสอนด้วยความตระหนักใน ความสำคัญของปัญหาดังกล่าว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จึงได้มี มาตรการในการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่ครูปฏิบัติการสอน เพื่อให้ ปฏิบัติงานกันอย่างมีความสุขและเต็มตามความสามารถ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ครูอย่างไร เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนางานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ชลบุรี ระยองอันจะส่งผลให้ครูมีแรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลต่อคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยอง
2. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยอง
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยอง

คำถามในการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยองอยู่ในระดับใด
2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยองอยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยองมีความสัมพันธ์กันอย่างไร

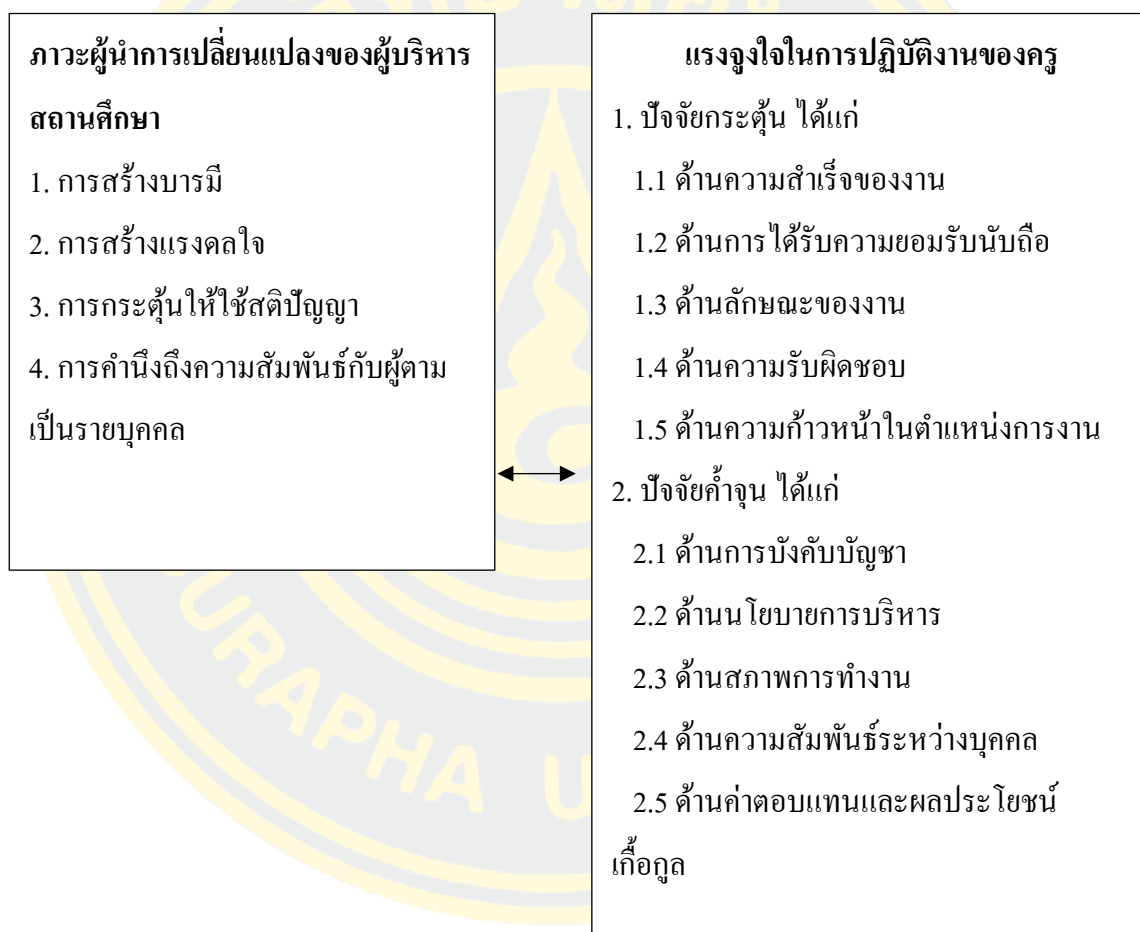
สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตชลบุรี ระยองมีความสัมพันธ์กันทางบวก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ Bass and Avolio (1994, pp. 3-4) ซึ่งประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงดลใจ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 4) การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ผู้วิจัยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959, p. 25) ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานเป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ การบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร สภาพการ

ทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกี่ยวเนื่อง โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระของผู้นวิจัยจึงนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองดังนี้

1. เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาชลบุรี ระยองนำผลการศึกษาไปเพิ่มแรงจูงใจให้กับครูและบุคลากรในสถานศึกษา ปรับปรุง วางแผน และพัฒนาบทบาทหน้าที่ของตนเองในการบริหารคน บริหารสถานศึกษาตาม มาตรฐานการศึกษาต่อไป ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ชลบุรี ระยอง โดยใช้แนวคิดทฤษฎี ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) ได้แก่

- 1.1.1 การสร้างบารมี
- 1.1.2 การสร้างแรงดลใจ
- 1.1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
- 1.1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

1.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959)

ประกอบด้วย 2 ปัจจัย ดังนี้

- 1.2.1 ปัจจัยกระตุ้น มี 5 ด้าน ได้แก่
 - 1.2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน
 - 1.2.1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
 - 1.2.1.3 ด้านลักษณะของงาน
 - 1.2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ

- 1.2.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
- 1.2.2 ปัจจัยค้ำจุน มี 5 ด้าน ได้แก่
 - 1.2.2.1 ด้านการบังคับบัญชา
 - 1.2.2.2 ด้านนโยบายการบริหาร
 - 1.2.2.3 ด้านสภาพการทำงาน
 - 1.2.2.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 1.2.2.5 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

- 2.1 ประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในปีการศึกษา 2563 จำนวน 4,795 คน
- 2.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ในปีการศึกษา 2563 โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ตามตารางของ Krejcie and Morgan (1970, pp. 607-610) และดำเนินการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดสถานศึกษาได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 356 คน

3. ตัวแปรที่ศึกษา

- 3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
 - 3.1.1 การสร้างบารมี
 - 3.1.2 การสร้างแรงคลใจ
 - 3.1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
 - 3.1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล
- 3.2 แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย
 - 3.2.1 ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่
 - 3.2.1.1 ด้านความสำเร็จของงาน
 - 3.2.1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ
 - 3.2.1.3 ด้านลักษณะของงาน
 - 3.2.1.4 ด้านความรับผิดชอบ

3.2.1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

3.2.2 ปัจจัยสำคัญ ได้แก่

3.2.2.1 ด้านการบังคับบัญชา

3.2.2.2 ด้านนโยบายการบริหาร

3.2.2.3 ด้านสภาพการทำงาน

3.2.2.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

3.2.2.5 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์ของการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองที่แสดงพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความเป็นผู้นำ เป็นผู้ริเริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ ของนักเรียน ว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างเห็นคุณค่า และสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นและให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออก ด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่ผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับ กระตุ้นโดยใช้ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการและพึงพอใจมากกว่าเดิม โดยจงใจให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจ วิสัยทัศน์ อุทิศตนเพื่อองค์กร และให้เห็นถึงประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ทั้งในเรื่องความเชื่อทัศนคติ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ

2.1 การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกหรือเป็นแบบอย่างของความมีวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สามารถถ่ายทอดไปถึงผู้ตาม สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้ความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธา

และให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตของสถานศึกษา เป็นที่ยกย่อง นับถือ และมีมาตรฐานในการปฏิบัติงานสูงสามารถเอาชนะอุปสรรคได้

2.2 การสร้างแรงคล้อย หมายถึง การที่ผู้นำจะประพศิตในทางที่จูงใจให้เกิด การสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจ ให้เกิดความกระตือรือร้น โดยสร้างทัศนคติในแง่บวก ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังที่วางไว้ ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นทีม และพาผู้ตามให้เห็นถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อให้บรรลุผลประโยชน์ขององค์การ ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน ในอนาคต และเห็นคุณค่าในตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้และเกิดปัญญาที่จะเอาชนะอุปสรรคได้

2.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึง วิธีการหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา บอกให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส ที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผลและข้อมูลหลักฐาน ที่น่าเชื่อถือ ก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ในการมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดความท้าทายและการแสวงหาโอกาสโดยฝึกล้มองจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหากระบวนการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

2.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญและผู้นำจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาศักยภาพให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงาน ไม่ใช่เครื่องมือในการพัฒนาส่งเสริมให้มีการใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล คอยให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู หมายถึง พฤติกรรมในตัวของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาชลบุรี ระยองซึ่งถูกกระตุ้นโดยสิ่งเร้าให้แสดงพฤติกรรม ความสามารถหรือพลังให้เกิดการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์หรือความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการ

ผลักดันให้ผู้ตามเกิดเจตคติที่ดี หรือความรู้สึกในทางบวก ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุดจำแนกไว้ ดังนี้

3.1 ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงที่มุ่งใจให้คนชอบและรักงาน และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ได้แก่

3.1.1 ความสำเร็จของงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจหรือความภูมิใจในงานที่ตนเองทำแล้วประสบความสำเร็จ เมื่อได้แก้ไขปัญหาด่าง ๆ ทำให้อยากทำงานที่ตนเองมีความสามารถมากขึ้นเรื่อย ๆ

3.1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ๆ ที่ส่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

3.1.3 ลักษณะของงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่ได้รับมอบหมาย มีความท้าทายหรือน่าพอใจ โดยงานนั้นต้องอาศัยความสามารถหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ

3.1.4 ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

3.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน หมายถึง การได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น อีกทั้งค่าตอบแทนก็เพิ่มขึ้นด้วยส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

3.2 ปัจจัยก้ำจุน หมายถึง ปัจจัยที่ป้องกันความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทำให้ไม่เกิดความคับข้องใจ ลดความไม่พอใจในงาน และสามารถทำงานได้อย่างปกติ ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงานหรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี และมีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

3.2.1 การบังคับบัญชา หมายถึง การมอบหมายงาน การควบคุมดูแลกำกับติดตาม รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรมและสามารถให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

3.2.2 นโยบายการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานที่ดี และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาสภาพการทำงานให้เป็นปกติตามนโยบายขององค์กร การบริหารงานการจัดระบบงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน

3.2.3 สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น เป็นต้น การจัดบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3.2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปตามปกติมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนรักและเคารพซึ่งกันและกันการทำงานก็จะเป็นไปอย่างปกติ

3.2.5 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวกับ หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน รวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกี่ยวกับอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

4. ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัชฌมศึกษาชลบุรี ระยอง

5. ครู หมายถึง ผู้ปฏิบัติหน้าที่การสอนและส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอยู่ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาชลบุรี ระยอง

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประกอบด้วยหัวข้อที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. สภาพการบริหารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ

ในการปฏิบัติงานของครู

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สภาพการบริหารงานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เป็นหน่วยงานที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และมาตรา 36 มาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายมาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น
2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและจัดสรรงบประมาณที่ได้รับในหน่วยงานข้างต้นได้รับทราบและกำกับตรวจสอบ

ติดตาม คู่มือการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนและ พัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

3. กำกับ ติดตาม คู่มือ และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
4. ศึกษา วิเคราะห์ และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
5. ประสานงานและระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาส่งเสริม สนับสนุนการจัดการและพัฒนาศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
6. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
7. ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถาน ประกอบการ และสถาบันอื่นให้จัดรูปแบบหลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
8. ดำเนินการ ประสานงาน ส่งเสริมและสนับสนุนการศึกษางานวิจัยและพัฒนาศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษา
9. ส่งเสริมและดำเนินงานคณะอนุกรรมการ และคณะกรรมการทำงานด้านการศึกษา
10. ประสานงานและปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้จัดระบบให้เป็น หน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศ กำหนดให้มีเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 62 เขต ในเบื้องต้น และกำหนดโครงสร้าง สำนักงานเขตเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 10 กลุ่มงาน ดังนี้ (สัมมา ธรนิษฐ์, 2553, หน้า 124)

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มนโยบายและแผน
3. กลุ่มส่งเสริมการศึกษาทางไกล
4. กลุ่มบริหารการเงินและสินทรัพย์
5. กลุ่มบริหารงานบุคคล
6. กลุ่มพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
7. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
8. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
9. กลุ่มกฎหมายและคดี

10. หน่วยตรวจสอบภายใน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยองจัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ตั้งอยู่ที่ 25/11 หมู่ 5 ตำบลอ่างศิลา อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี 20000 หน่วยงานที่อยู่ในการกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา มีหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ครอบคลุมพื้นที่จังหวัดชลบุรีระยอง (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง, 2564, ออนไลน์)

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน บริหารคน บริหารทรัพยากร ในองค์กร ในกรณีที่ว่าถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำก็จะสามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้อย่างหลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษาและนำมาเสนอ ดังนี้

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

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

พัชสิริ ชมพุกา (2552, หน้า 194) ได้สรุปภาวะผู้นำ ดังนี้ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับสร้างแรงบันดาลใจมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น การโน้มน้าวบุคคลอื่น ภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้ในทุกระดับการจัดการไม่จำเป็นต้องอยู่ในการจัดการระดับสูงเท่านั้น และภาวะผู้นำจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายกลุ่มหน่วยงานหรือองค์กร

สัมมา รธนิชย์ (2553, หน้า 73) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคลหรือของตำแหน่ง โดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นของตนเอง ตามความ

ต้องการของตนเอง ด้วยความเชื่อใจ ความเต็มใจ ความยินดีที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

อารี กังสถานกุล (2553, หน้า 47) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป อีกทั้งยังใช้ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลและกระตุ้นจูงใจให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มบุคคลอื่น ให้ความร่วมมือร่วมใจด้วยความเต็มใจด้วยความกระตือรือร้นจนทำงานประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่ตั้งไว้

สมุทธร ชำนาญ (2556, หน้า 51) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นในการกระทำตามผู้นำต้องการ
2. ภาวะผู้นำกระบวนการที่ผู้นำใช้การควบคุมดูแล ประสานงานกิจกรรมของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
3. ภาวะผู้นำเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่ม
4. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลที่มีผลต่อการกระทำของสมาชิกภายในกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนการใช้อิทธิพลเพื่อให้กลุ่มร่วมตัวกันอย่างเหนียวแน่น และรักษาวัฒนธรรมองค์การของกลุ่มอย่างเคร่งครัด

ผกากรอง ศรีไหม (2558, หน้า 19) ได้สรุปความหมายว่า การที่มีความสามารถในการนำผู้อื่นให้คล้อยตาม เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานทั้งทางตรงและทางอ้อม

พิมพ์ชนก อินทะโชติ (2559, หน้า 14) ได้สรุปความหมายว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ศิลปะ ความสามารถ การปลูกฝังแนวคิด ความเชื่อ ความศรัทธา ความกลมเกลียว ความสำเร็จทำให้เกิดขึ้นตลอดจนการใช้อิทธิพล และวิธีการต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือหลักการปฏิบัติงานของผู้ตาม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ โดยใช้วิธีการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลหรือผู้ร่วมงานปฏิบัติงานไปในทิศทางที่ผู้บริหารต้องการ

รัฐนันท์ สุนันทวนิช (2561, หน้า 10) ได้สรุปความหมายว่า เป็นกระบวนการใช้อำนาจอิทธิพลในการจูงใจของผู้นำเพื่อกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจมีความสุขเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ศุภกิจ เกษม (2562, หน้า 10) ได้สรุปความหมายว่า เป็นกระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานเต็มใจในการปฏิบัติงานทั้งทางกาย และจิตใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

McFarland (1979, p. 303) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะ
แนวทาง

อำนาจหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

Bovee (1993, p. 22) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้
อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน
คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร กระตุ้น
สมาชิกขององค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลง
ของกลุ่ม และต่อวัฒนธรรมขององค์กร

Stogdill (1974, pp. 74-75) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการกิจกรรมของการที่
ผู้บังคับบัญชาจะสร้างอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มปฏิบัติงานเพื่อที่จะก่อให้เกิดความ
พยายามในการดำเนินงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้

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

Bennis and Nanus (1985, p. 215) กล่าวถึงภาวะผู้นำ เป็นความสามารถส่วนบุคคลของผู้นำ
ที่จำเป็นต้องรู้จักตนเอง การมีวิสัยทัศน์ในการติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างความร่วมมือและความ
ไว้วางใจท่ามกลางเพื่อนร่วมงาน

Bass (1990, pp. 7-14) กล่าวถึงภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเป็นผู้
เปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้ตาม ต้องได้ผลเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อมั่น และ
ความต้องการของ ผู้ตาม ได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไประดับสูง

Hersey and Blanchard (1993, p. 83) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการ ในการ
สร้างอิทธิพลจูงใจคนหรือกลุ่ม เพื่อให้เกิดความพยายามร่วมกันดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ใน
สถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง

Robbins (1996, p. 370) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการใช้
อิทธิพลต่อเพื่อนร่วมงานหรือกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

Plunkett and Attner (1997, p. 61) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการใช้
อิทธิพล ให้บุคคลหรือกลุ่ม กำหนดเป้าหมาย และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ใช้อิทธิพล
เต็มใจ ประารถนา

Dubrin (1998, p. 27) กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง ความสามารถที่จะสร้าง ความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Yukl (2002, p. 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถของผู้นำที่จะใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการใช้อิทธิพลเพื่อจูงใจ ชักจูง แนะนำให้ผู้ตามปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ ทุ้มเทกำลังความรู้ ความคิด ความสามารถที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอย่างเต็มความสามารถ และช่วยนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545, หน้า 47) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความกระจ่างและชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถรับรู้ที่กำลังทำอะไร สิ่งไหนคือความสำคัญให้การเรียงลำดับความสำคัญ ให้มองเห็นถึงความเป็นจริงขององค์การให้แก่ผู้อื่น และช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายที่ดำเนินไปอย่างชัดเจนภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามยุคโลกาภิวัตน์ของโลก

สุชามนต์ แยมเจริญกิจ (2553, หน้า 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมากต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ โดยที่ผู้นำขององค์การที่ดีนั้นจะต้องมีคุณสมบัติหรือภาวะผู้นำในการบริหารงานภายใต้บริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในสังคมและสามารถนำพาองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จที่กำหนดไว้

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น (2554, หน้า 4) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นหัวใจของการบริหารเป็นปัจจัยที่สามารถช่วยทำให้องค์การนั้นปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งความสำเร็จต่าง ๆ นั้นล้วนเกิดขึ้นจากบุคคลภายในองค์กรที่จำเป็นอย่างมาก การจัดการองค์การจึงต้องพยายามสรรหา คัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถมาเข้าร่วมปฏิบัติงานในองค์กรมากที่สุด และที่สำคัญจะต้องสร้างความมั่นคง ความเสมอภาคและความยุติธรรมให้กับอาชีพและคอยรักษาสภาพจิตใจของบุคลากรในองค์กร กระตุ้นให้ทำงานด้วยความมุ่งมั่นและตั้งใจ มีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเจริญก้าวหน้าปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ เต็มประสิทธิภาพและประสิทธิผลและเป็นประโยชน์ที่ดีต่อทุกคนและองค์การจนเกิดความพอใจ

อภิชาติ อนันตภักดิ์ (2558, หน้า 21) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การที่ช่วยทำให้เกิดอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจ การสั่งการ รวมถึงการสร้างแรงจูงใจได้อย่างมี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุดต่อบุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะส่งผลต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรได้

สุขุม จุสนิพ (2560, หน้า 19) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญขององค์การ เนื่องจากภาวะผู้นำมีผลต่อการบริหารจัดการทั้งในด้านงบประมาณทรัพยากร บุคลากร และการจัดการ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานขององค์การประสบผลสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รัฐนันท์ สุนันทวนิช (2561, หน้า 11) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการคิดกลยุทธ์วิธีที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้เกิดกระบวนการทำงานในหน่วยงานด้วยความราบรื่นแก่ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเกิดความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งอย่างเต็มความสามารถ

ศุภชัย มาตาชาติ (2562, หน้า 21) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องแสดงออก เพื่อก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือและการยอมรับ อีกทั้งควรเสริมสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับข้าราชการครู บุคลากรรวมทั้งนักเรียนในสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสืบไป

Steers and Porter (1977, p.224) กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) จะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คือ

1. ช่วยให้อุคลากรขององค์การได้รับการประสานงาน และแนะนำ ช่วยเหลือ การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้
2. ช่วยรักษาสภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยน หรือปรับตัวตามเงื่อนไขตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง
3. ช่วยประสานฝ่ายต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์การ โดยเฉพาะในช่วงที่องค์กรอยู่ในระหว่างการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ
4. ช่วยให้อุคลากรในองค์การบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมายส่วนบุคคล โดยจะเป็นผู้ที่ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี และมีความเต็มใจที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำ นั้นมีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงาน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะนำพาให้ผู้ร่วมงานยอมรับและปฏิบัติงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ เพื่อเป้าหมายร่วมกันเกิดการร่วมมือ ช่วยรักษาความมั่นคงขององค์การ ช่วยประสาน

ให้ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรได้ร่วมมือกันทำงานด้วยความเต็มใจ และช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุถึงความต้องการในความสำเร็จทั้งของตนเองและองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษที่ 20 โดยศึกษาตามแนวความเชื่อของทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วงเป็นผลให้เกิดแนวความคิดพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มและองค์กร ในปัจจุบันแบ่งการศึกษาเป็น 3 แนวทาง (Arnold and Feldman, 1986, p. 86) ได้แก่ ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และปัจจุบันนักวิชาการให้ความสนใจในแนวทางทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและใช้กันอย่างแพร่หลาย

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 327-328) กล่าวว่า การเป็นผู้นำตามแนวความคิดนี้เชื่อกันว่าการที่จะได้ขึ้นเป็นผู้นำอาศัยสิ่งสำคัญที่ปรากฏคือลักษณะส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมกับผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำในลักษณะนี้อาจจะมาจากชาติกำเนิด พันธุกรรมหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่ก็ได้ ดังนั้นจึงได้มีผู้ที่พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำในด้านของผู้นำทางโครงสร้างของร่างกาย ซึ่ง Aristotle เชื่อว่า การที่จะเป็นผู้นำนั้นจุดเริ่มต้นมาแต่เกิดซึ่งเราจะเรียกทฤษฎีนี้ว่าเป็นทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The great man theory of leadership) จนกระทั่งสืบทอดความเชื่อกันมาจนถึง ค.ศ. 1950 ความเชื่อเรื่องการเป็นผู้นำลักษณะ โครงสร้างร่างกายนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็น ผู้ที่มีลักษณะทางโครงสร้างร่างกายและทางจิตวิทยาของผู้นำนั้น ดังนั้น ผู้ที่มีความเชื่อ ค่านิยมตามแนวความคิดนี้ จึงพยายามที่จะแยกคุณสมบัติพิเศษที่ติดมากับผู้นำแตกต่างกับบุคคลอื่น โดยทั่วไป ซึ่งสามารถแบ่งแยกออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะทาง โครงสร้างร่างกาย พบว่า ผู้นำที่เป็นหัวหน้าต้องมีสัดส่วนของความสูงและน้ำหนักมากกว่าคนปกติซึ่งมาจากการเปรียบเทียบกับคนส่วนใหญ่ ส่วนที่สอง คือ ลักษณะทางด้านสติปัญญา พบว่า ผู้นำจะต้องมีความสามารถทางสมองหรือด้านการใช้สติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่น และลักษณะสุดท้าย คือ ลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น การเข้ากับทุกคนได้ง่าย การใจกว้างรับฟังความคิดของผู้อื่น เป็นต้น

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

สมุทพร ชำนาญ (2556, หน้า 96) กล่าวว่า หลังจากที่ได้มีการนำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะและได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับข้อจำกัดของทฤษฎีในหลายแง่มุม นับจากปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่จึงปรับเปลี่ยนการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นด้านคุณลักษณะไป

สู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ และกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถมองเห็นได้ชัดเจน ซึ่งเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยพิจารณาว่า มีพฤติกรรมใดบ้างที่ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ ดังนั้นการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามที่ว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีพฤติกรรมอย่างไร ความเชื่อพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำจึงปรับเปลี่ยนจากความเชื่อที่ว่า ผู้นำเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (Born to be a leaders) ที่เชื่อกันในยุคการศึกษาคุณลักษณะผู้นำมาสู่แนวความคิดความเชื่อใหม่ที่เชื่อว่าผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้ เพื่อการเป็นผู้นำที่ดีได้ (Learn to be a leaders)

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำ ได้มีนักวิจัยและคณะทำการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ คือ การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (The Ohio State University studies) ท่ามกลางที่มีโครงการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำอย่างมากมาย ได้ถูกพัฒนาขึ้นหลังจากยุคของการเกิดสงครามโลกครั้งที่ 2 ซึ่งปรากฏในช่วงปลาย ค.ศ. 1940 ถึง 1950 หนึ่งในนั้นที่มีความสำคัญที่สุดที่มุ่งเน้น โดยที่ Fleishman และเพื่อนร่วมงานในทีมคณะของเขาในมหาวิทยาลัยโอไฮโอ โครงการวิจัยนี้ยังส่งต่อความสำเร็จต่อการพัฒนาแนวคิด ทฤษฎี 2 ปัจจัยของภาวะผู้นำของ (Fleishman, 1953, pp.153-158 อ้างถึงใน ทนงศักดิ์ ทองจันทร์, 2559, หน้า 17) ซึ่งถือว่าเป็นแนวคิด ทฤษฎีที่สำคัญอย่างยิ่งเพราะทฤษฎี 2 ปัจจัยนั้นเป็นตัวช่วยที่จะสามารถช่วยแสดงถึงหรือชี้ให้เห็นถึงแนวทาง รูปแบบ ลักษณะหรือพฤติกรรมของผู้นำคนนั้น โดยวิเคราะห์ถึงองค์ประกอบใหญ่ ๆ อันเป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่สำคัญของผู้นำได้ด้วยกันทั้งหมด 2 อย่างที่พึงจำเป็นที่ผู้นำต้องมี คือ โครงสร้างที่มุ่งเน้นงานและโครงสร้างที่มุ่งเน้นคน

1. ผู้นำที่มุ่งเน้นงาน (Initiating structure) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเด่น คือ ความเอาใจใส่ ขยันขันแข็ง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในกลุ่ม มีการชี้แนะแนวทางการแนะนำ มีระเบียบขั้นตอนการวางแผนที่ดี มีการสร้างเครือข่ายการทำงานการประสานงาน การติดต่อสื่อสารให้สามารถติดต่อกันระหว่างบุคลากรทุก ๆ คน และสามารถอธิบายถึงวิธีขั้นตอนในการทำงาน ทั้งยังสามารถดึงเอาศักยภาพที่มีอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมาใช้ให้งานบรรลุผลสำเร็จ และสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากที่สุด ผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นั้นมักจะมี ความละเอียดและความรับผิดชอบในการมอบหมายชิ้นงานหรืองานใดงานหนึ่งและมีความคาดหวัง

ในผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงด้วยเช่นกัน เพื่อให้ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด และบรรลุผลสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการ

2. ผู้นำที่มุ่งเน้นคน (Consideration) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะเด่น คือ การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจไมตรีและมิตรภาพที่ดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและให้การยอมรับนับถือในแต่ละบุคคล ให้ความสำคัญกับตนเองและมีความปรองดองกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มีความเอาใจใส่สูง คอยชี้แนะ สนับสนุน และยังเปิดโอกาสให้มีการติดต่อสื่อสาร โดยที่ทุกคนนั้นมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจที่จะร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยอย่างสุดความสามารถที่มี

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Arnold and Feldman, 1986, p. 12 อ้างถึงใน วิระเวก สุขสุคนธ์, 2555, หน้า 17) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ได้เริ่มสนใจกันตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960-1980 เป็นการศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” (Best way) ซึ่งจะสอดคล้องเหมาะสมกับความต้องการของสภาพการณ์ต่าง ๆ มีการศึกษากันหลายแนวทาง โดยการนำเอาทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบดั้งเดิมทั้ง 3 แบบ หรือแบบจำลองแนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ จากการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำดังกล่าว ร่วมกับสถานการณ์เฉพาะที่กำหนดในแต่ละทฤษฎี ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Fiedler's contingency theory) ทฤษฎีการตัดสินใจของ (Vroom & Yetton's normative decision theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Situation leadership theory) การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ดังกล่าว กำหนดสถานการณ์ในแต่ละทฤษฎีแตกต่างกัน ส่วนแบบผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้แบบผู้นำแตกต่างกันตามสถานการณ์ของแต่ละทฤษฎีนั้น ๆ ดังเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Fiedler) ให้ความสำคัญของสถานการณ์ควบคุม (Situational control) 3 สถานการณ์ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม 2) โครงสร้างงาน 3) อำนาจตามตำแหน่ง ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่มีความสามารถในการจูงใจทางด้านงาน (Task motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ด้านการควบคุมสูงและในสถานการณ์ควบคุมต่ำ ส่วนผู้นำที่มีภาวะผู้นำการจูงใจทางด้านความสัมพันธ์ (Relationship motivated) เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในสถานการณ์ควบคุมปานกลาง

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีและแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ที่มุ่งยกระดับความต้องการความเชื่อ ค่านิยม ทักษะ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยมีแนวคิดว่าการศึกษาภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน (Burns, 1985) ยังเป็นภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเสริมแรงอย่างเหมาะสม เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยน เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอันเป็นพฤติกรรมความต้องการของมนุษย์ขั้นพื้นฐาน (First order of change) เท่านั้น (Bass, 1985, p. 30) จึงทำให้เกิดแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นที่สนใจของนักวิชาการทางการบริหารทั้งในวงการอุตสาหกรรมธุรกิจและการศึกษาอย่างแพร่หลาย (Yukl, 1989, p. 351)

จากยุคการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำจะเห็นได้ว่า ยุคการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ยุค คือ ยุคการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ ยุคการศึกษาทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ ยุคการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และสุดท้ายยุคการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้บริหารนั้นทราบถึงความต้องการหรือแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและในขณะเดียวกันสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับรู้ถึงความสำคัญของงานและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตนเอง ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวทางในการประเมินระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อไป

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่างยิ่ง เพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์กร จนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์กร

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการ

วิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้ามีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

ภิรมย์ ถินถาวร (2550, หน้า 30) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรม หรือความสามารถของผู้นำที่นำมาใช้ในการบริหารองค์การของผู้บริหารที่จะนำไปให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งใจไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์การได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาทันตามความเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสังคม และ โลกในปัจจุบัน

สุชาดา รังสินันท์ (2550, หน้า 144) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใดอย่างหนึ่งภายในองค์กรนั้นจะต้องเกิดกระบวนการทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกให้เห็นในเรื่องของการจัดการหรือการทำงานภายในองค์กรที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้เพิ่มยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวังนั้นส่งผลทำให้ผู้ร่วมงานนั้นพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารคอยแสดงท่าทีหรือบทบาทที่ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกสบายใจจนเกิดเป็นความไว้วางใจ ตระหนักรู้ในหน้าที่ของตน อีกทั้งผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์จูงใจให้ผู้ร่วมงานนั้นตั้งความคาดหวังไว้สูงมากขึ้นเรื่อย ๆ ซึ่งจะนำไปสู่การพาองค์การให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ชวัลรัตน์ ไบบัว (2555, หน้า 35) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความรอบรู้ มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดสร้างสรรค์ การใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต คอยกระตุ้นให้สมาชิกภายในองค์กรนั้นเกิดความสนใจในตนเองและลงมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร คอยให้ผู้ตามสร้างความตระหนักในตนเอง และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และพัฒนาองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพมุ่งสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และใช้ความสามารถในการบริหารบุคคลจัดการสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิผล

รัฐนันท์ สุนันทวนิช (2561, หน้า 26) กล่าวว่า บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร โดยใช้ความรู้ความสามารถผลักดันให้การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และสร้างแรงจูงใจต่อผู้ร่วมงานให้มีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ขององค์กร

ศุภกิจ เกษม (2562, หน้า 32) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้ตามซึ่งส่งผลให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานตาม ด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี และสร้างแรงจูงใจในการทำงาน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีศักยภาพมากขึ้น จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

ศุภชัย มาตาชาติ (2562, หน้า 24) ได้สรุปว่า พฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นหรือคอยชี้นำแนวทางให้ผู้ตามปฏิบัติงานหรือทำกิจกรรมใด ๆ ให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

Bass and Avolio (1994) กล่าวถึง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้ มีการกระตุ้นให้ผู้ตามนั้นเกิดความสนใจในการทำงาน และให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้ผู้ตามนั้นเกิดการให้ความสำคัญในเรื่องของพันธกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภายในทีม และองค์การมีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีความคิดในการมองไปยังข้างหน้าในอนาคตเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่เขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Dubrin (1998) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงการมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยการยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้นสร้างค่านิยมให้ดีขึ้น และพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในลักษณะของการใช้อำนาจการบริหารในทางที่ดีและเหมาะสม มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นความสำคัญเห็นเป้าหมาย เห็นความสำเร็จเกิดความต้องการ และมีความพึงพอใจมากกว่าเดิม เห็นประโยชน์ส่วนรวมสร้างความภูมิใจในความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจอย่างทุ่มเททำงานมากกว่าเดิม ซึ่งจะนำมาสู่ความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชาองค์การต่อไป

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio

สำหรับการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) จากผลการวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโทในต่างประเทศได้มีข้อยืนยันว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) เป็นขั้นตอนกระบวนการที่ผู้นำนั้นแสดงอิทธิพลต่อผู้

ตามและบุคคลอื่นภายในองค์กร โดยที่ผู้นำได้มีความพยายามที่จะสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความพยายามของผู้ตามและบุคคลอื่นภายในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันหรือแนวทางที่ได้กำหนดไว้ไปในทางเดียวกัน อีกทั้งยังสามารถพัฒนาความสามารถของผู้ตามและบุคคลอื่นภายในองค์กรไปสู่ความยากของงานที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักถึงและเล็งเห็นถึงความสำคัญของภารกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีการจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ความสำคัญกับความสนใจขององค์กรสูงเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์กรหรือสังคม (ทงนศักดิ์ ทองจันทร์, 2559, หน้า 21) ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและบุคคลอื่นภายในองค์กรนี้กระทำโดยผ่านคุณลักษณะที่สำคัญ 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นต้นแบบที่ดีสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ เคารพ ยกย่อง นับถือ ศรัทธา และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบแบบอย่างผู้นำของเขา สิ่ง que ผู้นำต้องประพฤติปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามให้ฟังรู้สึกและรับรู้ได้ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความอดทนในทุกเรื่องภายในองค์กร ผู้นำที่ดีควรใช้หลักการและเหตุผลมากกว่าการที่ผู้นำใจร้อน ยึดอารมณ์ของตนเองเป็นหลัก ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นคนที่สามารถระงับหรือเก็บอารมณ์อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่วิกฤติ ผู้นำที่ดีเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่า จะกระทำและปฏิบัติแต่สิ่ง que ต้องการ ผู้นำที่ดีจะเป็นผู้ที่มีความประพฤติที่อยู่ในศีลธรรมและจริยธรรมที่ดี ผู้นำที่ดีจะหลีกเลี่ยงการที่จะใช้อำนาจเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเอง แต่จะเน้นผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่า แต่จะประพฤติตนให้เกิดผลประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์และความเชื่อของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ และมีความมั่นใจของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งองค์กร โดยอาศัยผ่านมุมมองและประสบการณ์ของผู้บริหาร โดยให้ความสำคัญในเรื่องของวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่คาดหวังที่จะเรียนรู้ร่วมกัน ผู้บริหารแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความสามัคคีและความสมัครสมานร่วมมือเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการดังนั้นจึงก่อให้เกิดการแสดงออกของพฤติกรรมที่แสดงออกมา คือ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดพฤติกรรมการเลียนแบบพฤติกรรมของผู้บริหาร และพฤติกรรมของผู้บริหารจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้บริหารการ

เปลี่ยนแปลงจรรยาบรรณของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร
(กระทรวงศึกษาธิการ, 2550, หน้า 16 อ้างถึงใน อุบุญญา เขียวน้ำหอม, 2557, หน้า 36)

House (1977) กล่าวว่า ผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้มีอิทธิพลอย่างมาก ในการจูงใจผู้ตาม ความ
เชื่อมั่นในตัวเองของผู้นำจะเพิ่มความไว้วางใจของผู้ตามต่อการตัดสินใจ ของผู้นำด้วยบารมีของ
ผู้นำ

Hoy and Miskel (2001, pp. 24-29) ได้เสนอแนวคิดด้านพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่างที่ดี ของ
ผู้บริหารสถานศึกษาในเรื่องการนำโดยการกระทำการแสดงความมีพลังและความกระตือรือร้นใน
การปฏิบัติงาน แนวคิดอิทธิพลทางความคิด (Idealized influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma)

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออก
หรือเป็นแบบอย่าง ของความมีวิสัยทัศน์ มีวัตถุประสงค์ร่วมกัน สามารถถ่ายทอดไปถึงผู้ตาม
สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ และเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง เป็นผู้นำที่ผู้ตามให้
ความไว้วางใจ เชื่อมั่น ศรัทธาและให้ความนับถือเป็นผู้สร้างพันธกิจ (Mission) ในอนาคตของ
สถานศึกษา เป็นที่ยกย่อง นับถือ และมีมาตรฐานในการดำเนินการปฏิบัติงานสูงตลอดจนสามารถ
เอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้

2. การสร้างแรงจูงใจ (Inspiration motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติ ปฏิบัติตน
ในแนวทางที่กระตุ้นสร้างแรงจูงใจซึ่งจะมีอิทธิพลส่งผลให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา
โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ใต้บังคับบัญชา
ผู้บริหารจะกระตุ้นภายในจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาหรือกลุ่มงานให้มีความกระตือรือร้นในการ
ปฏิบัติงาน โดยการสร้างค่านิยมและเจตคติที่ดีและการมองโลกในแง่บวก ซึ่งผู้บริหารจะทำให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสสัมผัสกับมโนทัศน์ที่คาดหวังไว้ภายในข้างหน้า ผู้บริหารจะคอยพยายาม
สร้างและสื่อความหวังที่ผู้บริหารต้องการให้ดำเนินตามที่วางไว้อย่างชัดเจน ผู้บริหารจะแสดงการ
เสียสละเวลาส่วนตัวเพื่อตั้งเป้าหมายต่อองค์กรและวิสัยทัศน์ที่มีร่วมกัน ผู้บริหารจะแสดงความ
เชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารจะช่วยให้
ผู้ใต้บังคับบัญชามองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้บริหารจะช่วยให้
ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการพัฒนาความผูกพันในองค์กรในอนาคตภายภาคหน้า ในปัจจุบันพบว่า
ขั้นตอนการสร้างแรงจูงใจนี้เกิดขึ้นผ่านกระบวนการหรือขั้นตอนในการคำนึงถึงความแตกต่างของ
ระหว่างบุคคลว่าทุกคนล้วนมีความแตกต่างกัน และยังคงคอยให้เกิดกระบวนการกระตุ้นให้เกิดการใช้
ความคิด ปัญญาในการปฏิบัติงานในองค์กร โดยขั้นตอนนี้จะเน้นการคำนึงถึงความแตกต่างของ

ระหว่างบุคคลและความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นต่อหน้าได้ ส่วนการกระตุ้นให้ใช้ความคิดและสติปัญญาช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถหาที่มา สาเหตุของปัญหาหรือขจัดปัญหาอุปสรรคของตนเองที่เกิดขึ้นมาได้ (ศุภกร เลือลา, 2555, หน้า 19)

รุ่งอรุณ บุตรสิงห์ (2552, หน้า 8) กล่าวว่า การสร้างแรงคลใจ หมายถึง วิธีการที่ผู้นำนั้นสามารถจุดประกายความคิด อธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาคิดที่จะช่วยปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จลุล่วง โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นรวมทั้งการทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

อรทัย เพียรชนะ (2554, หน้า 31) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกให้เห็นในกระบวนการของการปฏิบัติงานหรือขั้นตอนของงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ตามนั้นเกิดความรู้สึกที่มีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ตัว และไม่ยึดผลประโยชน์ให้กับตนเอง แต่จะยึดผลประโยชน์โดยส่วนรวมเท่านั้น และมีการตั้งเป้าหมายมาตรฐานในการทำงานสูงขึ้นต่อไปและเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้ผู้ร่วมงาน ให้เกิดการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

สุขุม จุสณิทธิ (2560, หน้า 32) กล่าวว่า การสร้างแรงคลใจ หมายถึง การที่ผู้นำสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจที่อยากจะรับผิดชอบหน้าที่การทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตนและทำเพื่อส่วนรวม

ศุภกิจ เกษม (2562, หน้า 34) กล่าวว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงขั้นตอนหรือกระบวนการที่สามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจในการทำงานไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม

จากความหมายข้างต้น สรุปว่า การสร้างแรงคลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิด การสร้างแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยใช้ความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สร้างแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะกระตุ้นแรงบันดาลใจ สร้างขวัญกำลังใจ ให้เกิดความกระตือรือร้น โดยสร้างทัศนคติในแง่บวก ผู้นำจะชี้ให้เห็นถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานตามความคาดหวังที่วางไว้ ให้เห็นความสำคัญของการปฏิบัติงานเป็นทีม และพาผู้ตามให้เห็นถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเพื่อให้ บรรลุผลประ โยชน์ขององค์กร ทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันในการกำหนด

เป้าหมายในการปฏิบัติงาน ในอนาคต และเห็นคุณค่าในตนเอง สามารถแก้ปัญหาได้และเกิดปัญญาที่จะเอาชนะอุปสรรคได้

3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการหาวิธีการทำงานหรือการแก้ปัญหาในการทำงานแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อช่วยกันหาวิธีหรือข้อสรุปใหม่ที่มีคุณภาพมากขึ้น เพื่อทำให้เกิดกระบวนการการปฏิบัติงานสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาด้วยวิธีแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาถึงสาเหตุของปัญหาและวิธีการค้นหาคำตอบของปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อใดที่ผู้บริหารทำให้ผู้ได้บังคับบัญชารู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นโอกาสที่ดีสำหรับความท้าทายที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยที่ผู้บริหารจะพิสูจน์ให้เห็นว่าทุกคนนั้นถ้าหากร่วมมือกันย่อมสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ ดังนั้นการที่ทุกคนร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ผู้ได้บังคับบัญชาจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อแนวคิด ค่านิยม ทศนคติของตนเอง ดังนั้นการกระตุ้นทางปัญญาเป็นขั้นตอนหนึ่งที่มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมการพัฒนาความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชาในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (ศุภกร เลือลา, 2555, หน้า 21)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า. 28) กล่าวว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาวิธีการดำเนินงานในแนวทางใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหในกิจกรรม ผู้บริหารควรชี้แนะ ส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหในแง่มุมต่าง ๆ เมื่อผู้ร่วมงานเกิดอุปสรรคด้วยการช่วยกันแสดงความคิดเห็นพร้อมทั้งอธิบายถึงที่มาสาเหตุและเหตุผลต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นร่วมกันอย่างมีระบบ ระเบียบแบบแผน ตลอดจนวิธีการแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหขององค์กร จนส่งผลสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเองและหาข้อสรุปที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม

สุรินท์ดา สิงห์ภู (2556, หน้า 30) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญห มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและ

ข้อมูลพื้นฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยคุณลักษณะที่สำคัญของผู้บริหารจะเน้นให้
ความสำคัญในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

รัฐนันท์ สุนันทวนิช (2561, หน้า 32) ได้สรุปว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำ
จงใจให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงและเกิดความเชื่อมั่นในกระบวนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น มีการ
ใช้ความคิดอย่างเหตุและผล ตลอดจนใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ
เพื่อพบเจอกับทางออกที่ดีที่สุดในการแก้ไขปัญหา

แพรว ไพอิน การะเวก (2562, หน้า 20) กล่าวว่า การที่ผู้บริหารคอยกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็น
ปัญหาด้วยมุมมอง ความคิดใหม่ กระตุ้นผู้ตามให้คิดอย่างที่นอกกรอบหาแนวทางใหม่โดยอาศัย
ความคิดสร้างสรรค์

ศุภกิจ เกษม (2562, หน้า 10) กล่าวว่า เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการ
ทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความพยายามใน
การทำงานสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

Bass (1985, pp. 95-110) กล่าวว่า เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และหาวิธีการใหม่ ๆ
ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยการใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าการแก้ปัญหา
รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์การนำไปใช้ การตีความและการประเมินการ
กระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไขโดยใช้ความคิด
จินตนาการ เจตคติและค่านิยมมากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในขณะนั้น และการ
กระตุ้นปัญญาของผู้ในการเปลี่ยนแปลงทำให้ผู้ตามเกิดการวางแผนและความรอบคอบมากขึ้น เกิด
ความเข้าใจและมองเห็นถึงปัญหาที่กำลังประสบอยู่และแนวทางแก้ไขปัญหา รวมถึงการใช้ทักษะ
กระบวนการทางความคิดและลำดับความสำคัญก่อนหลังในการที่จะลงมือปฏิบัติได้ ซึ่งผู้ตามจะ
ได้รับการสนับสนุนให้มีความริเริ่มใช้แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาเดิมถึงแม้ว่าความคิดนั้น
จะแตกต่างกับผู้นำแต่ก็ไม่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์

จากความหมายข้างต้น สรุปว่า การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการ
กระตุ้นผู้ตามให้เห็นถึง วิธีการหรือหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหา บอกให้ทราบถึงจุดแข็ง
จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส ที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน รวมทั้งวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้หลักเหตุผล
และข้อมูลหลักฐาน ที่น่าเชื่อถือก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ การเปลี่ยนมุมมองใหม่ใน
การมองปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น เป็นการมองที่ก่อให้เกิดความท้าทายและการแสวงหาโอกาสโดยฝึกให้
มองจากแง่มุมต่าง ๆ เพื่อหากระบวนการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน

4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized consideration)

หมายถึง การที่ผู้บริหารจะมีปฏิสัมพันธ์และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะเป็นผู้บริหารจะต้องคอยเอาใจใส่ให้การดูแลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชานั้นเกิดความรู้สึกว่าตนนั้นมีความหมาย มีคุณค่าและมีความสำคัญกับองค์กรหรือหน่วยงานใด ๆก็ตาม ผู้บริหารจะทำหน้าที่เปรียบเสมือน โкіชที่คอยชี้แนะ แนะนำแนวทางและคอยให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพที่ดีขึ้น ผู้บริหารจะให้ความเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อบรรลุผลสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าของแต่ละคนในองค์กร ผู้บริหารจะพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานให้มีศักยภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ผู้บริหารจะมีการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศในการทำงานขององค์กร โดยการที่ให้การชี้แนะ แนะนำ สนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการจากภายในจิตใจ ซึ่งการที่ผู้บริหารนั้นจะแสดงพฤติกรรมให้เห็นว่ามีการยอมรับว่าบุคคลในองค์กรนั้นมีความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งสิ้น เช่น บางคนได้รับการกระตุ้นแรงจูงใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจหน้าที่ในการประเมินตนเองมากกว่า บางคนมีความตระหนักเห็นคุณค่าของชิ้นงานได้มากกว่า ผู้บริหารจะต้องมีการส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทางเพื่อให้เกิดปฏิภริยาโต้ตอบซึ่งกันและกัน และยังเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ภายในองค์กรและมีการจัดการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการส่วนตัวในเรื่องเฉพาะของแต่ละบุคคล ผู้บริหารสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้บริหารเล็งเห็นปัญหาปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีทักษะการฟังที่ดีและมีประสิทธิภาพ มีการนึกถึงความรู้สึกของผู้อื่น ผู้บริหารนั้นจะมีส่วนร่วมสำหรับการมอบหมายงานเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งยังสนับสนุนการเปิดโอกาสให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เกิดกระบวนการในการประยุกต์ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และเกิดทักษะกระบวนการเรียนรู้ใหม่ ๆ ที่ท้าทายและส่งเสริมความสามารถผู้ใต้บังคับบัญชา ในที่นี้ผู้บริหารเพียงเฝ้าคอยดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างห่าง ๆ คอยเฝ้าดูว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการคำแนะนำหรือต้องการความช่วยเหลือเพื่อส่งเสริมหรือช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบ โดยที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกจับผิดหรือถูกจับตามองอยู่นั่นเอง

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

1. เน้นการพัฒนา โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์กร เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจใน ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ที่คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค

2. การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยมีการติดต่อกันอย่างคุ้นเคยกับลูกน้องในระดับส่วนตัวหรือการใช้โทรศัพท์ติดต่อกันมากกว่าใช้บันทึกข้อความเพื่อความเป็นส่วนตัว มีการติดตามดูแลและคอยนิเทศงานแบบสังเกตการณ์ ส่งเสริมให้มีการติดต่อกันระหว่างบุคคลแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ได้รับข้อมูลข่าวสารซึ่งเป็นข้อมูลพื้นฐานในการตัดสินใจ และเพิ่มปฏิสัมพันธ์ให้ลูกน้องมีโอกาสได้ซักถามและผู้บังคับบัญชาได้เห็นปฏิริยาของลูกน้องแจ้งให้ลูกน้องทราบข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นว่าเป็น เพราะอะไร ทำไม เอาใจใส่ในความแตกต่างของลูกน้อง โดยจะต้องค้นหาว่าอะไรเป็นสิ่งที่จูงใจของ ลูกน้องแต่ละคน และทำอย่างไรจึงจะได้ประโยชน์สูงสุดแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่คำปรึกษารายบุคคลกับลูกน้องเมื่อลูกน้องนั้นเกิดปัญหาและพร้อมที่จะแก้ไขจัดปัญหาให้หายไป

3. การเป็นพี่เลี้ยง โดยการใช้ระบบของผู้บริหารอาวุโสช่วยเหลือผู้บริหารหน้าใหม่ โดยการให้คำปรึกษารายบุคคลให้แก่ผู้บริหารหน้าใหม่ที่มีประสบการณ์น้อย ดังนั้นพี่เลี้ยงจะต้องนำความรู้ที่มีและประสบการณ์ที่มีของตนเองที่สั่งสมมาตลอดชีวิตในการทำงาน เพื่อช่วยพัฒนาลูกน้องให้มีการพัฒนา เจริญเติบโต ก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ดังนั้นพี่เลี้ยงจะมีลักษณะเปรียบเหมือนพ่อแม่และบางครั้งเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นผู้ให้คำปรึกษา ผู้แนะนำ ผู้ฝึกและครู

จากความหมายข้างต้น สรุปว่า การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำเอาใจใส่ผู้ตาม โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและความจำเป็นของผู้ตามแต่ละคน และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า มีความสำคัญและผู้นำจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการพัฒนา ศักยภาพให้โอกาสเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ มองผู้ตามเป็นเพื่อนร่วมงานไม่ใช่เครื่องมือในการพัฒนา ส่งเสริมให้มีการใช้ความสามารถพิเศษของแต่ละบุคคล คอยให้คำปรึกษา แนะนำสนับสนุนด้านต่าง ๆ เพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ รวมถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับอย่างสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นผู้ได้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความต้องการ

และมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล่าวเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครั้งนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงจูงใจ 3) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ความสำคัญของแรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญมากในองค์การ เพราะ เป็นเครื่องมือหลักอย่างหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงาน นอกเหนือจากความรู้และความสามารถของบุคลากร และทรัพยากรในองค์การ ความสำเร็จของผู้บริหารจึงอยู่ที่ความสามารถในการจูงใจผู้ได้บังคับบัญชาให้มีความคิดและพฤติกรรมที่ส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ (สุพิน เกษาคุปต์, 2544, หน้า 47) สอดคล้องกับ Steers and Porter (1983, pp. 210-212) ที่กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงาน (Job performance) ของแต่ละบุคคลจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ระดับของแรงจูงใจ 2) ความรู้ความสามารถหรือคุณลักษณะเฉพาะส่วนตัว 3) ความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตน McClelland (1961, p. 100) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับสิ่งจูงใจของมนุษย์ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จทั้งในระดับบุคคล และระดับสังคม พบว่า แรงจูงใจที่สำคัญที่สุดของมนุษย์ คือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Needs of achievement)

สุพานี สฤณภูวนิช (2552, หน้า 156) กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างยิ่งและมีความสำคัญ เพราะแรงจูงใจนั้นก่อให้เกิดการกระทำที่ส่งผลให้บุคลากรเหล่านั้นมีความอยากที่จะทำงานนั้น และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทุ่มเท ขยันทำงาน และใช้ความพยายามในการทำงานนั้น ๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ตลอดจนการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่สามารถพัฒนางานและก่อให้เกิดวิธีทำงานที่สร้างสรรค์ใหม่ ๆ ภายในองค์การ ตลอดจนมีความรู้สึกที่ผูกพันต่อองค์การนั้น แต่ถ้าบุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานแล้ว บุคลากรคนนั้นจะเริ่มขี้เกียจ เฉยชา ขาดความมุ่งมั่น ตั้งใจ ขาดความใส่ใจในการทำงานดังนั้นคุณภาพของชิ้นงานที่ออกมาจึงไม่มีคุณภาพหรือก่อให้เกิดความเสียหายเกิดขึ้นต่อองค์การได้ เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจะเป็นปัจจัยที่แสดงความเต็มใจ ความตั้งใจที่จะทำ แต่อย่างไรก็ตามผลการปฏิบัติงานยังคงขึ้นอยู่กับความสามารถและปัจจัยพื้นฐานที่จะทำให้คนคนนั้นทำงานนั้น ๆ ได้ และอีกปัจจัย คือ โอกาสได้แสดงออก คนเหล่านั้นก็จะสามารถสร้างสรรค์ผลงานให้เกิดขึ้น

ได้อย่างสัมฤทธิ์ผล จึงอาจเขียนปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างสรรค์ผลงานออกมาในรูปแบบสมการ ได้ว่า

ผลงาน = ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2555, หน้า 217) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแรงจูงใจซึ่งมีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ

1. แรงจูงใจส่งเสริมให้ทำงานสำเร็จ เป็นแรงผลักดันให้เกิดการแสดงพฤติกรรมที่ต้องการซึ่งแรงผลักดันนั้น ๆ อาจเกิดจากการถูกกระตุ้นทั้งภายในหรือภายนอกก็ได้
2. แรงจูงใจเป็นตัวชี้วัดกำหนดแนวทางของพฤติกรรมซึ่งควรเป็นไปในกระบวนการในรูปแบบใด และนำพฤติกรรมให้สอดคล้องและตรงตามทิศทางที่คาดหวังไว้เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรได้

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

1. ระดับอาชีพ (Occupational level) ถ้าอาชีพนั้นอยู่ในสถานะสูงเป็นที่ยอมรับนับถือของคนทั่วไปก็จะเป็นที่พึงพอใจของผู้ประกอบอาชีพนั้น
2. สภาพการทำงานต้องมีลักษณะสะดวกสบายเหมาะสมแก่สภาพการปฏิบัติงาน
3. อายุของผู้ปฏิบัติงานที่มีอายุ 25-34 ปี ระหว่าง 45-58 ปี มีความพึงพอใจในงาน แตกต่างกัน กล่าวคือ กลุ่มอายุมากจะพอใจในงานน้อยกว่ากลุ่มอายุน้อย
4. รายได้ ได้แก่ รายได้ประจำและรายได้พิเศษจะต้องเป็นธรรม
5. คุณภาพของการปกครองบังคับบัญชา ได้แก่ การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาการเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาการ (Ghiselli and Brown, 1995, p. 430 อ้างถึงใน วงศกร เปาโลหิตย์, 2550, หน้า 10)

Vroom (1970, p. 10) กล่าวว่า แรงจูงใจมีความสำคัญต่อการทำงานของบุคคล เป็นอย่างยิ่งเพราะการทำงานใดก็ตามถ้าจะให้ได้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้อง ประกอบด้วย 2 ประการ คือ ความสามารถหรือทักษะในการทำงานของบุคคล และการจูงใจ เพื่อบุคคลให้ใช้ความสามารถหรือทักษะในการทำงาน

Nova's ACT Math Prep Course (2007) ได้สรุปความสำคัญของแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. การจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคล

พลัง (Energy) เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญต่อการขับเคลื่อนทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมต่าง ๆ ของมนุษย์ ดังนั้นเมื่อนมนุษย์ได้กระทำการปฏิบัติงานใด ๆ แล้วบุคคลนั้นเกิดพลังส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานที่เพิ่มขึ้นเพราะฉะนั้นย่อมทำให้บุคคลนั้นแสดงพฤติกรรมที่ขยันขันแข็งและมีความกระตือรือร้นพร้อมที่จะทำงานหรือปฏิบัติการกิจนั้นให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานหรือเรียกบุคคลประเภทนี้ว่า การทำงานแบบ “เช้าชามเย็นชาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านไปวัน ๆ

2. การจูงใจช่วยเพิ่มความพยายามในการทำงานให้บุคคล

ความพยายาม (Persistence) เป็นพฤติกรรมที่จะส่งผลทำให้บุคคลมีความอดทน อดกลั้น มีความมุ่งมั่น มานะอดทนและพยายามค้นหาสืบค้นวิธีการใหม่ ๆ ที่สามารถจะนำความรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับความสามารถและประสบการณ์ของตนที่ได้สั่งสมมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มากที่สุด โดยไม่มีความลี้เล ท้อถอย หรือละทิ้งงานง่าย ๆ เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การจูงใจช่วยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานของบุคคล

การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงานหรือวิธีทำงานในบางครั้งก่อให้เกิดการค้นพบกระบวนการหรือกรรมวิธีช่องทางในการดำเนินปฏิบัติงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาและวิจัย พบว่า ทุก ๆ การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าของบุคคลที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้นกำลังแสวงหากระบวนการหรือขั้นตอนรูปแบบการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทาย ซึ่งทำให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อมีความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุประสบความสำเร็จของวัตถุประสงค์นั้น หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสาเหตุ ปัญหา และข้อผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทางซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบกระบวนการทำงานหรือแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจจะต่างไปจากเดิม

4. การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์

บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานที่ดีนั้นจะส่งผลให้บุคคลมีความมุ่งมั่นในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ และการตั้งใจทำงานและอุทิศตนเพื่องานที่ตนได้รับผิดชอบให้เกิดการพัฒนาและบรรลุผลจ้กว่าบุคคลนั้นมีความเป็นมืออาชีพและมีจรรยาบรรณในการประกอบวิชาชีพ (Work ethics) ผู้ที่มีจรรยาบรรณในวิชาชีพที่ตนทำอยู่นั้นถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสามารถ

และความรับผิดชอบมั่นคงในหน้าที่รวมถึงการที่มีระเบียบและการมีวินัยในการทำงานซึ่งบุคคลที่มีคุณลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความพร้อม ความสมบูรณ์ในการทำงาน (สุพานี สฤกษ์วานิช, 2552, หน้า 156)

จากที่กล่าวมาข้างต้นความสำคัญของแรงจูงใจ จะสรุปได้ว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่จะขาดไม่ได้ และผลจากการจูงใจนี้จะเป็นผลต่อเนื่องไปสู่ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลที่ปฏิบัติงานนั้นได้แสดงออกถึงความรู้ความสามารถ ศักยภาพในการทำงาน เพื่อให้ดำเนินปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้นแรงจูงใจจึงมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน หากหน่วยงานใดหรือองค์กรใดผู้บริหารขาดการสร้างแรงจูงใจอยู่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอหรือไม่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากรแล้ว ก็ไม่สามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้บุคลากรได้มีความรู้สึกผูกพันต่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ ดังนั้นผลลัพธ์ที่ผลิตออกมา ก็จะย่อมส่งผลให้มีคุณภาพน้อยลงและไม่มีประสิทธิภาพ จึงส่งผลกระทบต่อให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายไม่อยากปฏิบัติงานและเกิดการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นทักษะที่สำคัญของผู้บริหารทุกคนและทุกระดับต้องเรียนรู้ และฝึกฝนจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เมื่อผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ได้จริงก็จะส่งผลในทางที่ดีต่อองค์กรได้

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หรือ Motivation มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Movere แปลว่า การเคลื่อนไหว (To move) นักจิตวิทยาที่ศึกษาเรื่องแรงจูงใจจะให้ความสำคัญกับสิ่งเร้าภายนอกและสิ่งเร้าภายในที่เป็นพลังผลักดันให้มนุษย์มีการเคลื่อนที่ไปสู่เป้าหมายที่แต่ละคนต้องการ ถ้าขาดแรงจูงใจมนุษย์อาจเปรียบได้กับหุ่นยนต์ตัวหนึ่งซึ่งเคลื่อนไหวได้ตามคำสั่งหรือตามความต้องการของผู้อื่น และพฤติกรรมหลายอย่างของมนุษย์ไม่เกิดขึ้นหากปราศจากแรงจูงใจ (ชร สุนทรายุทธ, 2556, หน้า 246) ซึ่งการจูงใจ (Motivation) เป็นการทำผู้บังคับบัญชาทำให้บุคคลทุ่มเทแรงกาย และแรงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามจุดหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุดเท่าที่จะทำได้ (Luthans, 1988 , p. 92) สำหรับความหมายของแรงจูงใจได้มีนักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ กล่าวไว้ดังนี้

การดี อนันต์นารี (2553, หน้า 113) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สภาพการณ์ที่กระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในทิศทางที่ตนต้องการ ทั้งนี้เพื่อไปสู่เป้าหมายปลายทางที่กำหนด หรือหมายถึงกระบวนการที่ทำให้มนุษย์กระทำการงานอย่างใดอย่างหนึ่ง

อย่างมีจุดมุ่งหมาย มีทิศทาง และช่วยให้กระบวนการการปฏิบัติงานที่กระทำนั้นคงสภาพอยู่ต่อไป โดยที่มนุษย์ต้องมีเจตคติ ทักษะ และความเข้าใจในกิจการนั้นอย่างแท้จริง

สฎายุ ชีระวิชิตระกุล (2554, หน้า 97-98) กล่าวว่า การทำงานของครูและบุคลากรที่มีขวัญกำลังใจดี ย่อมทำให้เกิดความสุขในการทำงาน ผลการทำงานย่อมออกมาดี คุณภาพของผู้เรียน จึงได้รับผลดีตามไปด้วย จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องหมั่นตรวจสอบขวัญกำลังใจครูและบุคลากรเพื่อจัดสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงานและสังคมให้เอื้อต่อการเกิดขวัญกำลังใจ ที่จะส่งผลต่อความร่วมมือร่วมใจและเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561, หน้า 10) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความต้องการที่อยากจะปฏิบัติงานตามหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วง และได้รับปัจจัยต่าง ๆ เป็นการตอบแทน เพื่อตอบสนองความต้องการตามธรรมชาติ

อภิสิทธิ์ อภิภู (2562, หน้า 12) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ดี หรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและมีความรับผิดชอบทำงานนั้นด้วยความเต็มใจและตั้งใจทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีประสิทธิภาพสูงสุดมีความสุขกับงาน

ภัศรารัตน์ จอมโชติ (2563, หน้า 15) กล่าวว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง สิ่งเร้า หรือสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมหรือแรงผลักดันที่ทำให้ข้าราชการครูมีความกระตือรือร้นที่พึงจะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเทจนสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

Wehrich and Koontz (1980, p. 109) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการที่ชักนำ หรือโน้มน้าวให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่น ตั้งใจและมีความพยายาม เพื่อที่จะสนองตอบความต้องการที่คาดหวังไว้ให้บรรลุผลสำเร็จ

Hoy and Miskel (1991, p. 384) ให้ความหมายว่า แรงจูงใจในการทำงานว่าเป็นความรู้สึกที่ดีต่องาน ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับคุณค่าและความต้องการของแต่ละบุคคลด้วย

สรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมในตัวของบุคคลซึ่งถูกกระตุ้น โดยสิ่งเร้าให้แสดง พฤติกรรมความสามารถหรือพลังให้เกิดการกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ หรือความต้องการ ซึ่งแรงจูงใจมีทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันให้ผู้ตามเกิดเจตคติที่ดี หรือความรู้สึกในทางบวก ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์กรในที่สุด

ประเภทของแรงจูงใจ

สมุทร ชำนาญ (2553, หน้า 267) ได้สรุปแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สิ่งที่เป็นแรงกระตุ้นหรือผลลัคน์ที่อยู่ภายนอกตัวบุคคล เนื่องจากการจูงใจที่เกิดจากปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวกับชิ้นงาน ซึ่งปกติมีบุคคลอื่นเป็นผู้กำหนดมากกว่า การจูงใจที่กำหนดโดยบุคคลนั่นเอง การจูงใจภายนอกมักใช้สิ่งเพื่อมาจูงใจเป็น 2 ลักษณะ คือ สิ่งจูงใจที่เป็นเงินทองและสิ่งจูงใจที่ไม่ใช่เงินทอง เช่น การกำหนดเงินค่าตอบแทน โบนัส เงินเดือน จากการปฏิบัติงานหรือทำงานต่าง ๆ การให้ผลประโยชน์ต่าง ๆ นโยบายขององค์กร การใช้วิธีการนิเทศ ติดตาม และตรวจสอบประเมินผลการทำงานที่เหมาะสม การให้ความรู้สึกลดอคัยและมั่นคงในอาชีพ การจัดให้มีสวัสดิการของหน่วยงานหรือองค์กร การให้การยอมรับบุคคลให้มีฐานะทางสังคม เป็นต้น

2. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สิ่งที่เป็นการจูงใจที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์โดยตรงระหว่างงานกับผูปฏิบัติงาน โดยบุคคลนั้นเป็นผู้กำหนดขึ้นมาเอง เช่น เกิดแรงจูงใจเพราะเห็นคุณค่าและความสำคัญของงาน การต้องการความสำเร็จในงานที่ตนทำอยู่นั้น เพราะเป็นงานที่ตนเองชอบ การอยากทำงานเพราะอยากท้าทายความสามารถของตนเองหรือกิจกรรมที่นอกเหนือจากงานที่ทำอยู่ เช่น การร่วมกิจกรรมด้านสังคม กีฬา หรือทำงานอดิเรกของแต่ละคนล้วนเกิดขึ้นจากการจูงใจภายในทั้งสิ้น

จันทร์านิ สงวนนาม (2553, หน้า 203) ได้กล่าวไว้ว่า การจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการจะทำบางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเอง โดยไม่ต้องใช้สิ่งของมากระตุ้นหรือล่อใด ๆ มากระตุ้นซึ่งถือว่ามีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างยิ่งการจูงใจประเภทนี้ ได้แก่

1.1 ความต้องการ (Needs) หมายถึง ความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แล้วแรงขับจะส่งผลทำให้บุคคลเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมเพื่อใ้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลที่จะเกิดขึ้นก็คือ ความสบายใจ ความพึงพอใจ

1.2 ความปรารถนา (Desire) หมายถึง ความต้องการชนิดหนึ่งที่สามารถส่งผลให้แสดงพฤติกรรมนั้นออกมาถ้าหากแรงขับหรือความต้องการที่น้อยกว่า Needs พฤติกรรมเหล่านั้นก็จะไม่ถูกแสดงออกมา ทั้งหมดจะกลับกลายเป็นทำที่รู้สึกเฉยชาต่อสิ่งนั้น

1.3 ความทะเยอทะยาน (Ambition) หมายถึง การที่บุคคลนั้นมีความคาดหวังเติบโตในหน้าที่ ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานที่สูงขึ้นไป ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีเพราะความต้องการและ

ความอยากได้สิ่งเหล่านี้ ที่จะคอยช่วยชกจึงสามารถช่วยให้บุคคลแสวงหาแนวทางที่จะให้บรรลุตามเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

1.4 ความสนใจพิเศษ (Special interest) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่งในหน่วยงานเกิดการแสดงพฤติกรรมว่ามีความสนใจสิ่งใดสิ่งหนึ่งเป็นพิเศษแล้ว บุคคลนั้นก็จะมีความพยายาม มุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงานนั้น ๆ และช่วยให้งานนั้น ๆ ประสบความสำเร็จด้วยดี

1.5 ทักษะหรือเจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดภายใต้จิตใจที่บุคคลมีต่อสิ่งเหล่านั้น ซึ่งถือว่าเป็นแรงจูงใจจากภายในที่จะคอยช่วยกระตุ้นให้บุคคลเหล่านั้นแสดงพฤติกรรมออกมา เช่น ถ้าผู้ปฏิบัติมีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา ก็จะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

2. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับการกระตุ้นจากภายนอกเพื่อนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมตามจุดมุ่งหมายของผู้กระตุ้น การจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่น การกล่าวคำชมเชย การให้ของรางวัล การเลื่อนขั้นเงินเดือน การประกาศพนักงานดีเด่น ส่วนการลงโทษจะมีการดักเตือน การดำเนินในส่วนที่บกพร่องที่จะต้องแก้ไข โดยได้แบ่งออกเป็น 2 ประเภท (จันทรานี สงวนนาม, 2553, หน้า 203)

2.1 การจูงใจในแง่บวก (Positive motivation) หรือบางครั้งเรียกว่า “การจูงใจที่ช่วยลดความวิตกกังวล” (Anxiety reducing motivation) หรือ “การจูงใจแบบใช้ไม้แครอท” (Carrot approach) รูปแบบขั้นตอนการจูงใจในขั้นตอนนี้จะมุ่งเน้นการที่บุคคลจะได้รับสิ่งตอบแทนที่มีคุณค่าในหน้าที่การงานของเขา เช่น การยกย่องสรรเสริญสำหรับการกระทำหรือพฤติกรรมอันเป็นที่ยอมรับ

2.2 การจูงใจในแง่ลบ (Negative motivation) บางครั้งเรียกว่า “การจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง” (Stick approach) รูปแบบขั้นตอนของการใช้วิธีการจูงใจที่ตรงกันข้าม คือ มักเป็นการดักเตือน การดำเนิน การว่ากล่าว การลงโทษ การดำเนิน ว่ากล่าว ถ้าหากพฤติกรรมที่บุคคลนั้นหรือการกระทำของบุคคลนั้นแสดงออกมาในการทำงานแล้วไม่เป็นที่ยอมรับต่อผู้ร่วมงานภายในองค์การ

Brown (1980, pp. 112-113) กล่าวว่า แรงจูงใจของบุคคลเกิดขึ้นมาจากความต้องการของบุคคล 6 ประการด้วยกัน คือ

1. ความต้องการใฝ่รู้
2. ความต้องการการเปลี่ยนแปลง
3. ความต้องการเคลื่อนไหว
4. ความต้องการเป็นที่ยอมรับในสังคม

5. ความต้องการความรู้

6. ความต้องการมีชื่อเสียง

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงงูใจของบุคคลสามารถแบ่งประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท คือ แรงงูใจทางด้านร่างกาย ได้แก่ ความต้องการปัจจัยขั้นพื้นฐานของร่างกายหรือปัจจัยสี่ เช่น ความต้องการน้ำอาหาร อากาศ การขับถ่าย เป็นต้น และแรงงูใจทางด้านภายในหรือจิตวิทยา ได้แก่ ความต้องการความเอาใจใส่และความรักจากบุคคลรอบข้างภายในองค์กร ความอยากรู้อยากลอง ในสิ่งแปลกใหม่ ความต้องการการมีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับในสังคม เป็นต้น

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า แรงงูใจโดยส่วนใหญ่จะแบ่งออกเป็นแรงงูใจภายใน และแรงงูใจภายนอก ซึ่งแรงงูใจภายในเป็นแรงงูใจที่ต้องการอยากมี อยากเป็น ส่วนแรงงูใจภายนอกเป็นแรงงูใจเกี่ยวกับทางด้านวัตถุลิ่งของ ด้านสังคมสิ่งแวดล้อม ในการที่จะนำมาซึ่งความ สะดวกสบาย เป็นต้น

ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีแรงงูใจ

นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแรงงูใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแรงงูใจในการปฏิบัติงานนั้นเกี่ยวข้องกับความต้องการของมนุษย์ และทฤษฎีแรงงูใจมากมายหลายทฤษฎี โดยมีการพัฒนาจากวิธีการใหญ่สองวิธีด้วยกัน คือ 1) ทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหา และ 2) ทฤษฎีว่าด้วยการปฏิบัติ ซึ่งทฤษฎีว่าด้วยเนื้อหานั้นเน้นความต้องการภายในว่า เป็นตัวกระตุ้นและเป็นตัวกำหนด พฤติกรรมนั้นคงอยู่ ทฤษฎีกระบวนการว่าด้วยขบวนการของความคิดและกลวิธีต่าง ๆ ซึ่งเป็น สาเหตุที่ทำให้มนุษย์เลือกพฤติกรรมเฉพาะอย่างยิ่ง ทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ไม่มีทฤษฎีใดได้รับการ สนับสนุนอย่างเต็มที่ ทุกทฤษฎีต่าง ๆ มีความคล้ายกันและมีความเกี่ยวข้องกันทฤษฎีที่รู้จักกัน แพร่หลาย มีดังนี้

ทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow

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

1. ความต้องการทางกาย (Physiological needs) หมายถึง ความต้องการขั้นนี้ เป็นความต้องการทางกายของมนุษย์ที่จำเป็นต้องตอบสนองเป็นขั้นเริ่มต้นขั้นนี้เพื่อการอยู่รอดของชีวิต เช่น ปัจจัยสี่เพื่อการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร ต้องการน้ำ ต้องการเสื้อผ้า ต้องการที่พักอาศัย ต้องการยาเพื่อรักษาโรครักษาไข้เจ็บ

2. ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) หมายถึง เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินเงินทอง ความต้องการในหน้าที่การงานที่มั่นคง

3. ความต้องการความรักความเป็นเจ้าของ (Belonging needs) หมายถึง ความต้องการที่อยากจะเป็นบุคคลที่มีลักษณะที่ดีเป็นที่นับถือในองค์กรหรือในสังคม ได้รับความน่าเชื่อถือจากบุคคลรอบข้างและต้องการความเอาใจใส่จากผู้อื่น และต้องการให้ตนเองเป็นที่รักที่ชอบในองค์กรพร้อมได้รับความประทับใจจากบุคคลรอบข้างอยู่เสมอ

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem needs) หมายถึง ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียงเป็นความต้องการที่อยู่ในส่วนลึกในจิตใจของมนุษย์ทุกคนเพราะว่าทุกคนล้วนมีความต้องการเป็นผู้นำตามธรรมชาติ ประกอบกับสังคมวัฒนธรรมของสังคมที่ยกย่องคนที่มีความโดดเด่นตามบริบทหรือขนบธรรมเนียมประเพณีในสังคมนั้น ๆ หรือสังคมปัจจุบันเรียกว่า “มีเกียรติยศและศักดิ์ศรี” ดังนั้น มนุษย์จึงต้องการพยายามที่จะสร้างให้ตนเองให้เป็นที่ได้รับการยกย่อง เชิดชูอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรควรมีแนวทางการดำเนินงานเกี่ยวกับการยกย่องบุคคลดีเด่น หรือคนที่ทำผลงานได้ประสบผลสำเร็จ

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization needs) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการระดับสูงสุดของวัฒนธรรมหรือค่านิยมทางสังคมปัจจุบัน ทำให้มนุษย์ตั้งปณิธานสร้างเป้าหมายในการดำรงชีวิต และจุดสุดท้ายของช่วงชีวิตจากนั้นมนุษย์ก็จะค้นหาพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ตัวเองต้องการ ซึ่ง Maslow อธิบายว่า คือ “บรรลุศักยภาพของตนเองสูงสุด พัฒนาตนเองสูงสุด สร้างสรรค์และแสดงตนเองได้สูงสุด” องค์กรควรให้โอกาสบุคคลได้แสดงความรู้ ความสามารถหรือความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ หรือมอบงานที่ท้าทายตามความสามารถของแต่ละบุคคล

ความต้องการทั้ง 5 ประการ ข้างต้น เรียงลำดับความสำคัญหรือความจำเป็น จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดเหมือนขั้นบันได โดยมีความต้องการทางกายซึ่งเป็นความต้องการ ส่วนบุคคลของมนุษย์ทุกคน เป็นพื้นฐานขั้นแรกสำหรับความต้องการขั้นต่อไป ความต้องการทั้ง 5 นี้ จะเป็นอิสระต่อกันและมีความต่อเนื่องหลักร้อยเปอร์เซ็นต์เหมือนลูกคลื่น เนื่องจากความต้องการ ระดับถัดมา อาจเกิดขึ้นก่อนที่ความต้องการขั้นต้นจะได้รับการตอบสนองให้เสร็จสิ้นสมบูรณ์ก่อน ก็ได้ และบางคนอาจให้ความสำคัญกับความต้องการสลับขั้นตอนได้ อย่างไรก็ตามก็คิดไปแล้วคนทั่วไป จะมีความ

ต้องการขั้นต้นก่อน เมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะเกิดความต้องการขั้นถัดไปและไม่จำเป็นว่าทุกคนจะมีความต้องการครบทั้ง 5 ขั้น แต่ความต้องการทั้งหมดเหล่านี้จะมีอยู่ชั่วตลอดชีวิตของบุคคลที่ Maslow ได้กล่าวไว้ว่า “มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการไม่สิ้นสุดเมื่อมนุษย์สนองความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ปรารถนาไว้แล้ว ความต้องการในด้านอื่น ๆ ก็จะปรากฏขึ้นอีก” (Maslow, 1970, pp. 35-46 อ้างถึงใน อารยา ภูโททิพย์, 2556, หน้า 21)

ทฤษฎีแรงจูงใจ ERG ของ Alderfer

Alderfer (1972, pp. 507-532) ได้เสนอทฤษฎี ERG โดยอาศัยพื้นฐานมาจากทฤษฎีของ Maslow แต่ได้มีการสร้างรูปแบบที่มีจุดเด่นที่ต่างไปจากทฤษฎีของ Maslow จากการวิจัยของ Alderfer พบว่า ความต้องการของมนุษย์จากการศึกษาวิจัยของ Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 ประเภท ซึ่งจะใช้สะดวกและตรงกับความเป็นจริงมากกว่าความต้องการของมนุษย์ทั้ง 3 ประเภท จะประกอบด้วย E (Existence) หรือความต้องการดำรงชีวิต R (Relatedness) หรือความต้องการสัมพันธ์ และ G (Growth) หรือความต้องการเจริญก้าวหน้า ซึ่งความต้องการแต่ละประเภท ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (Existence needs: E) หมายถึง ความต้องการในการดำรงชีวิตในด้านที่เกี่ยวกับร่างกายและวัตถุสิ่งของ เช่น อาหารและเครื่องเค็ม เสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย ที่อยู่ที่พักอาศัย เมื่อพิจารณาถึงสภาพของพนักงานในองค์กร ก็จะหมายถึง การได้รับเงินเดือน เงินโบนัสประจำปีหรือค่าตอบแทนรางวัลผลประโยชน์ รวมไปถึงสิทธิสวัสดิการต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่จูงใจที่จะสร้างความพึงพอใจในงานของพนักงานใน องค์กรทั้งสิ้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความเป็นอยู่ที่สะดวกสบายและความมั่นคง

2. ความต้องการสัมพันธ์ (Relatedness needs: R) หมายถึง ความต้องการที่จะให้และได้รับความสัมพันธ์ไมตรีจิตจากการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างบุคคล ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) หมายถึง ความต้องการก้าวหน้าและเติบโตในหน้าที่การงานขึ้นไปเรื่อย ๆ ทั้งในส่วนของตัวเอง เช่น การเลื่อนตำแหน่งหน้าที่งาน การเปลี่ยนแปลงด้านสถานะภาพดีขึ้น ความต้องการอยากเป็นผู้คิดค้นริเริ่มสร้างความท้าทาย ความ

ต้องการที่จะมีความรู้ ทักษะความสามารถเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลต่อด้านเป็นโอกาสที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จ (นุชลี อุปถัย, 2556, หน้า 112)

ทฤษฎี ERG นี้จะมีข้อสันนิษฐาน 3 ประการเป็นกลไกสำคัญอยู่ คือ

1. ความต้องการที่จะได้รับการตอบสนอง (need satisfaction) ถ้าหากความต้องการระดับใดระดับหนึ่งนั้นได้รับการตอบสนองกลับมาน้อย ความต้องการประเภทนั้นมักพบว่าจะมีอยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น
2. ขนาดความต้องการ (desire strength) ถ้าหากความต้องการประเภทนี้ต่ำกว่า เช่น ความต้องการการอยู่รอดได้รับการตอบสนองมากเพียงพอแล้วก็จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่ามีมากยิ่งขึ้น
3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง (need frustration) ถ้าหากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวางไม่ได้รับการตอบสนองหรือได้รับการตอบสนองน้อย ก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น

นอกจากทฤษฎี ERG เป็นทฤษฎีที่ยังไม่เคร่งครัดเกี่ยวกับลำดับขั้นความต้องการมากนัก ในประเด็นที่ว่าบุคคลนั้นต้องได้รับความพึงพอใจในความต้องการความเจริญก้าวหน้า (growth needs) ก็ได้หรือความต้องการทั้ง 3 ประการนี้ อาจดำเนินไปในขณะเดียวกันก็ได้ในการนำทฤษฎี ERG ของ Alderfer มาประยุกต์ใช้เพื่อให้ทราบและสร้างการจูงใจในการปฏิบัติงานภายในองค์การตามการศึกษาค้นคว้ามี 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความสัมพันธ์ในหน่วยงานหรือองค์การ เป็นความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม
2. ด้านความรู้สึกประสบความสำเร็จ เป็นความต้องการด้านความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งถือว่าเป็นความต้องการขั้นสูงสุด และเป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคมและประสบความสำเร็จในชีวิตอีกด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจของ McClelland

McClelland (1961) ได้สรุปแนวความคิดการเกิดแรงจูงใจทางสังคมของมนุษย์ว่ามี 3 ประเภท คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Needs for achievement) เป็นความต้องการของบุคคลที่ต้องการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้อย่างเต็มที่และดีที่สุดเพื่อประสบความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จนั้นมักจะมี ความชอบในการแข่งขัน ชอบความท้าทาย และมีความรับผิดชอบสูง เพื่อที่จะดำเนินหรือปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ คุณลักษณะของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ผลสูง ได้แก่

1.1 เลือกที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมายการปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป โดยที่จะเลือกเป้าหมายระดับปานกลางที่คิดว่าสามารถลงมือปฏิบัติทำได้สำเร็จจริง ๆ

1.2 ชอบสิ่งที่ป้อนกลับที่เกิดขึ้นโดยตรงทันทีในเวลานั้นและมีความน่าเชื่อถือได้เพราะการป้อนข้อมูลย้อนกลับในลักษณะเช่นนี้เท่านั้นที่ทำให้สามารถวัดความสำเร็จของงานนั้นได้

1.3 ชอบที่จะรับผิดชอบในการแก้ปัญหา ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ชอบความท้าทายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น สิ่งนี้จะเป็นสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จแต่ละบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในหน้าที่การงานของตนรับผิดชอบอยู่ โดยการที่มุ่งเน้นทั้งหมดเกี่ยวกับเรื่องการทำให้ประสบผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้ในทางตรงกันข้ามคนที่คอยหนีปัญหาที่เข้ามาเพราะกลัวกับความล้มเหลว

2. ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับหรือสร้างมนุษยสัมพันธ์ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิก ในกลุ่ม มีความเป็นมิตรไมตรีและมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ๆ

3. ความต้องการอำนาจ (Needs for power) เป็นความต้องการมีอำนาจ มีพลังอำนาจหรือมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการควบคุมคนอื่น ๆ ทั้งด้านความคิดและการกระทำบุคคลที่ต้องการมีอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น อาจมาจากความสามารถที่โดดเด่นหรือทำให้บุคคลเกรงกลัวเพื่อที่ตนเองจะได้เด่นขึ้นมา

สรุปได้ว่า แรงจูงใจจากความต้องการของ McClelland มีความสำคัญกับองค์กรมาก เพราะบุคคลมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง มักทำอะไรเพื่อตนเองมากกว่าเพื่อคนอื่นหรือแม้กระทั่งต่อองค์กรที่อาศัยอยู่ โดยหวังเพื่อสร้างชิ้นงานหรือผลงานเพื่อความก้าวหน้า เพื่อเป็นเครื่องพิสูจน์ตนเอง โดยอาจส่งผลกับความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันในองค์กรอีกด้วย

ทฤษฎีแรงจูงใจของวรูม (Vroom)

ทฤษฎีแรงจูงใจของวรูม ได้แก่ ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectation theory) ซึ่ง Vroom (1970, p. 17) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

V (Valance) หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมาย รางวัล คือ คุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

I (Instrumentality) หมายถึง ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (Outcomes) หรือรางวัลคือผลลัพธ์ที่ 1 ที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ 2 หรือรางวัลอีกอย่างหนึ่ง คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้

E (Expectancy) หมายถึง ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงออกถึงพฤติกรรมบางอย่าง

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่าผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงานภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ (Vroom, 1970, p. 17 อ้างถึงใน กัลยา นามสงวน, 2557, หน้า 29)

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถให้การอบรมพัฒนาพวกเขา ให้ได้รับการสนับสนุนพวกเขาด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และกำหนดหรือระบุตั้งเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ทำให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และคอยเตือน คอยเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านั้น โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลนั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงานนั้นได้

3. ทำให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างความพยายามกับผลงานที่ทำ ซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่ได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานแต่ละบุคคลเนื่องจากความต้องการของแต่ละคนนั้นไม่เท่ากัน จากนั้นก็จะส่งผลทำให้บุคคลเหล่านั้นจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

ทฤษฎีการจูงใจของแมคเกรเกอร์ (McGregor's Theory)

McGregor (1960, pp. 33 - 48) ได้เสนอทฤษฎี X และทฤษฎี Y ไว้ดังนี้

แบบที่ 1 ทฤษฎี X เชื่อว่า มนุษย์มีสัญชาตญาณที่จะหลีกเลี่ยงการทำงานทุกอย่างเท่าที่จะทำได้ อันมีสาเหตุมาจากไม่ชอบการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องใช้วิธีบังคับ ใช้อำนาจควบคุมสั่งการหรือข่มขู่ด้วยวิธีการลงโทษ ทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นบรรลุสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งส่วนใหญ่มนุษย์นั้นชอบให้คอยจับตา ชอบขอรับความช่วยเหลือ แนะนำ ชี้แนะแนวทางในการทำงาน ปราศจากความรับผิดชอบหรือพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ และมีความทะเยอทะยานน้อย

แบบที่ 2 ทฤษฎี Y เชื่อว่า มนุษย์นั้นไม่ชอบการหลีกเลี่ยงงานเสมอไป ไม่ชอบการบังคับข่มขู่เพราะวิธีการนี้ไม่ใช่วิธีการที่จะช่วยให้งานประสบความสำเร็จ เพราะฉะนั้นการเปิดโอกาสให้มนุษย์นั้นได้แสดงออกถึงความสามารถที่มี ความรับผิดชอบ สามารถควบคุมตนเองจึงเป็นวิธีทางทำให้งานประสบความสำเร็จและเป็นผลทำให้รู้สึกผูกพันกับหน่วยงานหรือองค์กรอีกด้วย ถ้าหาก

งานได้มีการจัดการดำเนินตามแนวทางปฏิบัติอย่างเหมาะสมแล้ว มนุษย์นั้นก็จะยอมรับและยินดี
รับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ ด้วย

สรุปได้ว่า ทฤษฎี X ทฤษฎี Y สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การให้เหมาะสม
และยังสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมบุคคลิกภาพในหน่วยงานนั้น เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด คือ
ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีตามทฤษฎี X
หรือทฤษฎี Y กรณีที่มีลักษณะตามทฤษฎี X ต้องเป็นลักษณะมีการสั่งการและควบคุมอย่างใกล้ชิด
เพราะมนุษย์ทั่วไปจะไม่ชอบการทำงานและพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส สำหรับทฤษฎี Y นั้น
ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรับผิดชอบงานสูง มีความกระตือรือร้น ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหาร
สถานศึกษาไม่ควรใช้การควบคุม บังคับ ควรเปิดโอกาสให้ใช้ดุลยพินิจของตนเองรับผิดชอบ
ควบคุมตนเอง

ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามแนวคิดของ Herzberg

Herzberg (1959, pp. 210-213) เป็นศาสตราจารย์หัวหน้าภาควิชาจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัย
เวสเทอร์นรีเสิร์ฟ (Western Reserve University) ทฤษฎีของ Herzberg นี้ เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจ
ปัจจัยห้า (The motivation hygiene theory) หรือทฤษฎีคู่ (Dual-factor theory) หรือ เป็นทฤษฎี
สองปัจจัย (The two-factor theory) เป็นทฤษฎีที่คล้ายกับ Maslow ตรงที่เป็นการค้นหาปัจจัยที่
นำไปสู่การสร้างแรงจูงใจ ปัจจัยหรือสาเหตุที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลในองค์การ
ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ 5 ปัจจัย ปัจจัยห้า (5 ปัจจัย ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานอยากทำงานหรือ
มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีทัศนคติทางบวกต่อการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่ง
เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง ประกอบด้วย 5 ปัจจัย คือ

- 1.1 ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ด้านลักษณะของงาน (Work itself)
- 1.4 ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

2. ปัจจัยห้า (Hygiene factor) หมายถึง ปัจจัยที่ไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานทำให้ไม่เกิด
ความคับข้องใจ ลดความไม่พอใจในงานและสามารถทำงานได้อย่างปกติ ถ้าปัจจัยนี้ไม่มีในงาน

หรือจัดไว้ไม่ดี จะทำให้ขวัญของคนทำงานไม่ดี และมีส่วนให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่

- 2.1 ด้านการบังคับบัญชา (Supervision)
- 2.2 ด้านนโยบายการบริหาร (Policy administration)
- 2.3 ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)
- 2.4 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation)
- 2.5 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary)

ทั้งสองปัจจัยผู้วิจัยได้นำมาเป็นองค์ประกอบในการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ด้านความสำเร็จของงาน (Achievement)

นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ (2556, หน้า 36) สรุปว่า ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

เสาวลักษณ์ ประสานศรี (2557, หน้า 42) สรุปว่า ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่คนทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี เมื่องานประสบความสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจและปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น

จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561, หน้า 15) สรุปว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่สามารถจะเกิดขึ้นได้ และได้จากปฏิบัติงานสำเร็จลุล่วงได้ตามเป้าหมายตามกำหนดเวลา

ปกรณวิทย์ กล้าหาญ (2561, หน้า 21) สรุปว่า ความสำเร็จในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกพึงพอใจกับการที่พบกับความสำเร็จของงาน เมื่อเขาได้มีงานทำหรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ลุล่วงไปตามความต้องการและบรรลุลักษณะประสงค์ของงานที่วางไว้

อภิสิทธิ์ อภิญา (2562, หน้า 8) สรุปว่า ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จทันตามเวลาที่กำหนด และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ รวมถึงการหาสาเหตุที่มาของปัญหาที่เกิดขึ้นได้ เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพึงพอใจในผลสำเร็จของงานนั้น ๆ

Herzberg (1959, pp. 113-115) นิยามว่า ความสำเร็จในงานของบุคคล หมายถึง ผลงานที่เกิดขึ้นจากการทำงานของผู้ปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และตนเองโดยสามารถหาวิธีแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจนบรรลุผลสำเร็จในการทำงานจนเกิดความพึงพอใจและปลื้มใจในความสำเร็จของงานนั้น

Strauss and Sayless (1960, p. 111) กล่าวถึง ความสำเร็จของงานไว้ว่า ผู้ปฏิบัติงานแม้จะเป็นงานที่ได้เงินเดือนสูงสุดอาจไม่เพียงพอในงานเมื่อเขารู้สึกว่าไม่ประสบความสำเร็จ หรือเป็นคนไม่สำคัญคนหนึ่ง เขาไม่มีโอกาสทำอะไรและไม่รู้จุดมุ่งหมายที่แน่นอน ความต้องการที่รุนแรงของคน คือ ความรู้สึกสัมฤทธิ์ผลเพราะทำให้เขารู้สึกว่าเขาได้ทำอะไรสำเร็จ และงานของเขาสำคัญมีความหมายต่อบุคคลอื่น ซึ่งความภาคภูมิใจเหล่านี้ผู้บังคับบัญชาสามารถช่วยให้เขารู้สึกประสบความสำเร็จและนับถือ

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

ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition)

ธันตกร ไชยมงคล (2556, หน้า 35) สรุปว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง บุคคลที่สามารถปฏิบัติงาน หรือกิจกรรมได้ประสบผลสำเร็จเป็นที่เชื่อถือ เชื่อมั่นในความศรัทธา การยกย่องชมเชยจากองค์กรหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป โดยการแสดงออกถึงการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของตัวบุคคลและผลงาน ก่อให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 42) สรุปว่า การได้รับการยกย่อง (Recognition) หมายถึง การที่ผู้บริหารนั้นได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากเพื่อนร่วมงาน บุคคลภายในหน่วยงานที่มาขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลภายนอกหน่วยงาน โดยที่การยอมรับนี้อาจจะเป็นการชมเชย ยินดี รวมไปถึงถึงการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่ในความสำเร็จในงาน

จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561, หน้า 15) สรุปว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยอมรับกับความสำเร็จจากการที่ได้รับการชมเชยกยกย่องเกี่ยวกับเรื่องผลในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ

มธุรส แผ่นทอง (2561, หน้า 7) สรุปว่า ด้านการได้รับการยอมรับ หมายถึง การได้รับความยอมรับนับถือจากบุคคลรอบข้าง หรือได้รับการชมเชยยกย่องในความสามารถรวมทั้งการ แสดงออกอื่นใดที่แสดงให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

อภิสิทธิ์ อภิญา (2562, หน้า 8) สรุปว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในการยกย่องชมเชยแสดงความยินดีการให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ที่สื่อให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า การยอมรับนับถือ หมายถึง การยกย่องชมเชยแสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่สื่อให้เห็นถึงความเชื่อถือ ยอมรับในความสามารถเมื่อทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จ ทั้งจากผู้บังคับบัญชา ผู้ขอคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การได้รับความยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการชมเชยยกย่องและมีความความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใด ๆ ที่บ่งบอกให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถเมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดบรรลุผลสำเร็จการยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย

ด้านลักษณะของงาน (Work itself)

ชั้นตกร ไชยมงคล (2556, หน้า 35) สรุปว่า ลักษณะของงาน หมายถึง การที่ได้รับมอบหมายให้ทำงานที่มีคุณค่า จนก่อให้เกิดคุณค่าทางจิตใจ ส่งผลทำให้เกิดขวัญกำลังใจแก่บุคคลที่รับผิดชอบปฏิบัติเป็นงานที่ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกอิสระในการทำงาน โดยอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือการทำงานเป็นทีม ได้คิดทำและแก้ปัญหาาร่วมกัน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพ

ศิราภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557, หน้า 44) สรุปว่า ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่ม สร้างความท้าทายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว

จิตลดา สวัสดิ์ศรี (2558, หน้า 40) กล่าวว่า ลักษณะของงาน หมายถึง ความน่าสนใจของงานหรือเป็นงานที่ท้าทายให้ลงมือทำงานที่ปฏิบัติอยู่ตรงกับความรู้ความสามารถเป็นงานที่น่าสนใจและไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลอื่น ๆ

จุการ์ตัน ทวนทอง (2561, หน้า 16) สรุปว่า ลักษณะงาน หมายถึง การลงมือกระทำงานเป็นชิ้นเป็นอัน โดยอาศัยกระบวนการความคิดการสร้างสรรค์งานไม่ว่าเป็นงานง่ายหรืองานยากเป็นงานที่ชวนให้ปฏิบัติไม่น่าเบื่อ เป็นงานที่มีคุณค่า รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จในเวลา

ปรีดา จันทะวงษา (2561, หน้า 25) สรุปว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติงานที่ครูที่ได้ปฏิบัติอยู่ มีขอบเขตการทำงานที่ชัดเจนตรงตามความรู้ความสามารถในการทำงาน และได้รับความร่วมมือจากเพื่อนครูเป็นอย่างดี

มธุรส แผ่นทอง (2561, หน้า 20) สรุปว่า ด้านลักษณะงานที่ทำ หมายถึง ความน่าสนใจของงาน ซึ่งล้วนจะต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

อภิสิทธิ์ อภิภู (2562, หน้า 14) สรุปว่า ลักษณะของงาน หมายถึง งานที่น่าสนใจงานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการลงมือปฏิบัติ

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวถึงลักษณะของงานว่า หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำหาย หรือเป็นงานที่สามารถทำได้โดยลำพัง

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

ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility)

ชนิดกร ไชยมงคล (2556, หน้า 36) สรุปว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความพึงพอใจ ตามข้อผูกพันของผู้ได้บังคับบัญชาที่มีผลต่อแล้วตั้งใจมุ่งมั่นแสวงหาวิธีการต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถอันจะทำให้งานนั้นสำเร็จ โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือตรวจสอบภายในเวลาที่กำหนด อีกทั้งสามารถพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรก่อให้เกิดความสุขและขวัญกำลังใจที่ดีในเวลาต่อมา

จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 35) สรุปว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับผิดชอบงานของบุคลากร การรับมอบหมายงานมาปฏิบัตินั้นบุคลากรต้องได้รับความไว้วางใจ มีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินงานเต็มที่ปราศจากการรบกวนจากผู้อื่นหรือผู้บริหารแสดงถึงความไว้วางใจบุคลากร การที่ผู้บริหารดำเนินดังกล่าวทำให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

กนกวรรณ กิจสวัสดิ์โอสถ (2561, หน้า 32) สรุปว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่มีอิสระเสรีในการตัดสินใจในหน้าที่การกิจ ที่รับผิดชอบ และสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้สำเร็จ ลุล่วงตามวัตถุประสงค์

จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561, หน้า 15) สรุปว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การจัดลำดับของการทำงานได้เอง โดยการตระหนักรู้ถึงหน้าที่ และความรับผิดชอบตลอดจนอิสระในการปฏิบัติงาน

อภิสิทธิ์ อภิญา (2562, หน้า 20) สรุปว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นในขณะที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารให้รับผิดชอบหน้าที่นั้น ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการคอยควบคุม กำกับ และตรวจสอบ

Herzberg (1959, pp. 113-115) นิยามว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจ ที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บังคับบัญชาได้ให้โอกาสกับผู้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ดี รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่จำเป็นต้องตรวจสอบหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่ทำงานสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างดี ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

นิศาตร์ณ์ ฤทธิแสนต่อ (2556, หน้า 14) สรุปว่า ความเจริญก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้นของบุคคล ในองค์กร การได้โอกาสในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

เสาวลักษณ์ ประสานศรี (2557, หน้า 37) สรุปว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การมีโอกาสได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561, หน้า 15) สรุปว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่ง หมายถึง ผลหรือการมองเห็นการเปลี่ยนแปลงในสภาพบุคคลในสถานที่ทำงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นในวิชาชีพจากการปฏิบัติงาน

มธุรส แผ่นทอง (2561, หน้า 15) สรุปว่า ด้านความก้าวหน้า หมายถึง การมีโอกาสได้ก้าวขึ้นสู่หน้าที่ ตำแหน่งการงานที่สูงขึ้น การได้รับการเลื่อนขั้นเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ

อภิสัทธี อภิญญา (2562, หน้า 20) สรุปว่า ความก้าวหน้าในงาน หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม เช่น การอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงานต่างประเทศ

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ในงาน หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือตำแหน่งที่สูงขึ้นรวมทั้งโอกาสได้รับสิ่งตอบแทนจากความสามารถในงานที่ทำ

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง การได้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน ได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนเงินเดือนสูงขึ้น มีความรับผิดชอบมากขึ้น อีกทั้งค่าตอบแทนก็เพิ่มขึ้นด้วยส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ด้านการบังคับบัญชา (Supervision)

คาริน ปฎิเมธีภรณ์ (2556, หน้า 12) สรุปได้ว่า การบังคับบัญชา หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อย่างดี

จิตลดา สวัสดิ์ศรี (2558, หน้า 43) กล่าวว่า การบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาในการสั่งการการตัดสินใจ การเอาใจใส่ การใช้อำนาจ การกำกับติดตาม ดูแลผู้ใต้บังคับบัญชา โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม

จินตรัตน์ ช่างวิริยะวงศ์ (2558, หน้า 35) กล่าวว่า วิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ความรู้ ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ความยุติธรรมในการบริหารงาน ความเต็มใจของผู้บังคับบัญชาในการนิเทศงานผู้ใต้บังคับบัญชา

อรพิน สันติธีรากุล (2558, หน้า 15) สรุปได้ว่า การบังคับบัญชา หมายถึง คุณภาพหรือความสามารถของ ผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงาน มีความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา ให้คำแนะนำในการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น มีการสั่งงานหรือมอบหมายงานชัดเจน ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด มีการรับฟังข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรมในการบังคับบัญชา

มธุรส แผ่นทอง (2561, หน้า 17) สรุปว่า ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา หมายถึง ลักษณะการบังคับบัญชาของหัวหน้างานที่เป็นไปด้วยระบบความยุติธรรม รวมถึงการให้คำแนะนำต่าง ๆ

ศิริวัจ ปฏิญาณวิภาส (2561, หน้า 27) สรุปว่า ความมั่นคงในการทำงาน หมายถึง การที่พนักงานได้รับการปกป้องคุ้มครองและ ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา ตลอดจนความเข้าใจซึ่งกันและกันกับผู้บังคับบัญชา รวมถึงความมั่นคงขององค์กรด้วย

อภิสิทธิ์ อภิภู (2562, หน้า 21) สรุปว่า การควบคุมบังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการดำเนินงานหรือรักษาความยุติธรรมในการบริหาร

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

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การบังคับบัญชา (Supervision) หมายถึง การมอบหมายงาน การควบคุมดูแลกำกับติดตาม รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความยุติธรรมและสามารถให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้

ด้านนโยบายการบริหาร (Policy administration)

อมร ชูรักษ์ (2554, หน้า 17) สรุปไว้ว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง การจัดการและการบริหารงานที่ดี และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาสภาพการทำงานให้เป็นปกติ ตามนโยบายขององค์การบริหารงาน การจัดระบบงานผู้บริหารควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการทำงาน

คาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556, หน้า 45) สรุปได้ว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

จิตลดา สวัสดิ์ศรี (2558, หน้า 42) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง แนวทางในการบริหารงาน โดยการมอบหมายงานหรือการดำเนินการจัดระบบงานที่มีประสิทธิภาพรวมถึงการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการบริหารองค์การ

ปกรณวิทย์ กล้าหาญ (2561, หน้า 22) สรุปว่า นโยบายและการบริหาร คือ การจัดการและการบริหารองค์การ การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรบริหารจัดการที่มีความยืดหยุ่น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้และมีความสามารถ มีประสบการณ์การบริหารเพื่อบรรลุตามเป้าหมายตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความพึงพอใจของทุกฝ่ายและในด้านการกำหนดนโยบายต้องมีนโยบายในการบริหารงานที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับนโยบายอย่างเพียงพอ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงานของทุกคน และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

ศิริวัจ ปฏิญญาวิภาส (2561, หน้า 27) สรุปว่า นโยบายและการบริหาร หมายถึง แนวทางในการบริหารขององค์กร และการ ติดต่อสื่อสารภายในองค์กร เป็นหลักการของการปฏิบัติงานที่ จะนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างชัดเจน

อภิสิทธิ์ อภิภู (2562, หน้า 21) สรุปว่า นโยบายและการบริหารงาน หมายถึง การจัดการ และการบริหารองค์กรรวมถึงวิธีกระบวนการการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า นโยบายและการบริหารว่ามีสาระครอบคลุม ถึง ความไม่มีประสิทธิภาพขององค์กร การทำงานซ้อนกัน การแก่งแย่งอำนาจซึ่งกันและกัน ซึ่งส่งผล ต่อขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในองค์กร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า นโยบายการบริหาร (Policy administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานที่ดี และการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร ความสามารถในการ จัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งเป็นการรักษาสภาพการทำงานให้เป็นปกติตามนโยบาย ขององค์กร การบริหารงานการจ้ระบบงานผู้บริหารควรให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการ ทำงาน

ด้านสภาพการทำงาน (Working conditions)

คาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556, หน้า 47) สรุปได้ว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทาง กายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน

ชรินทร์ มาลา (2557, หน้า 17) สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อ องค์กรใดองค์กรหนึ่งและการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มี บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วยปัจจัยดังนี้เจ้าของบริษัท รวมทั้ง ผู้ถือหุ้น พนักงานที่ทำงาน คณะกรรมการในบริษัท วัฒนธรรมองค์กร เรื่องที่ทำจากของบริษัทกัน และ โครงสร้างในบริษัท ในแต่ละปัจจัยมีผลต่อการใ้การใช้การผู้บริหารควรทำความเข้าใจและสามารถ วิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของบริษัทเพื่อนำไปใช้หรือการปรับเปลี่ยน สภาพแวดล้อมเหล่านั้นให้มีความแข็งแกร่งและลดจุดด้อยลง

อุมาพร คงเกตู (2557, หน้า 27) สรุปว่า สภาพการทำงาน หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ ตามปกติ หากสภาพแวดล้อมเหมาะสมในการทำงาน มีสถานที่ทำงาน เครื่องมือ เครื่องใช้วัสดุ อุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานต่าง ๆ เหมาะสม เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากร ตลอดจนครอบคลุมไปถึงความสมดุลของปริมาณงานกับจำนวนบุคลากร

อรพิน สันติธีรากุล (2558, หน้า 16) สรุปได้ว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของที่ทำงาน เช่น แสงสว่าง เสียง อุณหภูมิ การระบายอากาศ บรรยากาศในการทำงาน ชั่วโมงทำงานที่เหมาะสมเพียงพอเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

ปรีดา จันทะวงษา (2561, หน้า 25) สรุปว่า สภาพแวดล้อมการทำงาน คือ บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

อภิสิทธิ์ อภิญา (2562, หน้า 10) สรุปว่า สภาพการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสงเสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมืออำนวยความสะดวกต่าง ๆ อีกด้วย

Herzberg (1959, pp. 113-115) กล่าวว่า สภาพการทำงานทั่วไป เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน เช่น ความสะดวกสบายในการทำงาน ทำเลที่ตั้งสถานที่ทำงาน การคมนาคมหรือปริมาณงานที่ต้องปฏิบัติถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งซึ่งช่วยป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพการทำงาน (Working conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพทั่วไปของสถานที่ทำงานที่เอื้อต่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน เช่น แสง เสียง อุณหภูมิ กลิ่น เป็นต้น การจัดบรรยากาศในการทำงานที่ดีจะส่งผลถึงการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship)

รสสุคนธ์ เหล็กเพชร (2555, หน้า 26) กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร หมายถึง บุคลากรจะทำงานได้ตามปกติหากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กับบุคลากรมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันเป็นการทรงสภาพการทำงานให้เป็นปกติของบุคลากร

คาริน ปฏิเมธีภรณ์ (2556, หน้า 47) สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

ปกรณวิทย์ กล้าหาญ (2561, หน้า 22) สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในหน่วยงาน คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีสมาชิกในหน่วยงานนั้น ๆ โดยมีลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าว เป็นไปอย่างฉันมิตร รักใคร่ สามัคคีปรองดองกัน

พัทธ์ธีรา เงินสุข (2561, หน้า 23) สรุปว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ด้วยกันและกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสามารถ

ที่จะทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน บรรยากาศในการทำงานเป็นไปแบบ พี่น้อง มีการพบปะสังสรรค์ ตลอดจนการช่วยเหลือและบริการปรึกษาหารือกัน

อภิลิทธิ อภิญญา (2562, หน้า 10) สรุปว่า ความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หมายถึง การติดต่อซึ่งไม่ว่าเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกันและมีความเห็นอกเห็นใจมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้กล่าวว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง สัมพันธภาพระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาและระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันเอง ในการติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจาที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกันมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลจะเป็นองค์ประกอบที่เกิดควบคู่กับการปกครองผู้บังคับบัญชาเสมอ เพราะหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงผู้บังคับบัญชาหรือไม่สามารถทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้แล้วก็จะเกิดความรู้สึกไม่พอใจในงานที่รับผิดชอบ

Locke (1984) ให้ความเห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง เพื่อนร่วมงานเป็น องค์ประกอบหนึ่งที่ส่งเสริมหรือหยุดยั้งความพึงพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ถ้าบุคคลใด มีเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถสูงมีความเป็นมิตรพอที่จะช่วยเหลือผู้อื่น บุคคลนั้นอาจมีความพึงพอใจที่จะร่วมงานกับองค์กร

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน ถ้าความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรเป็นไปตามปกติมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน โดยที่ทุกคนรักและเคารพซึ่งกันและกันการทำงานก็จะเป็นไปอย่างปกติ

ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary)

พัชรียา บุญรุ่ง (2555, หน้า 26) กล่าวว่า เงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับจากการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ตลอดจนการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ ที่สร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะเงินเดือนในอัตราที่เหมาะสมในการดำรงชีพ

คาริน ปฎิเมธีภรณ์ (2556, หน้า 48) สรุปไว้ว่า ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง การเลื่อนขั้นในหน่วยงานซึ่งเป็นที่พอใจของคนทำงาน

อรพิน สันติธีรากุล (2558, หน้า 18) คำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ ต้องอยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอ เป็นที่พอใจของบุคลากรในองค์กร

ปกรณวิทย์ กล้าหาญ (2561, หน้า 22) สรุปว่า ด้านรายได้ หมายถึง เงินเดือนและการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงาน ตลอดจน การได้รับคำตอบแทน เงิน สวัสดิการต่าง ๆ จากหน่วยงาน ฉะนั้น การได้รับเงินเดือนหรือรายได้อื่นที่พอเหมาะกับค่าครองชีพเป็นความต้องการของบุคคลภายในองค์กร

พัทธ์ธีรา เงินสุข (2561, หน้า 23) สรุปว่า ด้านเงินเดือนและผลประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสม กับปริมาณงานและความรับผิดชอบ เพียงพอกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน การพิจารณาเลื่อนขั้น มีความเป็นธรรมและเหมาะสม สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับมีส่วนส่งเสริมการปฏิบัติงาน

กนกวรรณ กิจสวัสดิ์โอสถ (2561, หน้า 32) สรุปว่า เงินเดือน หมายถึง ความพึงพอใจในเงินเดือน ค่าจ้างที่ได้รับ เพียงพอต่อการดำรงชีวิต และเงินเดือน ค่าจ้าง เหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ

Herzberg (1959, pp. 113-115) ได้ศึกษาพบว่า เงินเดือนเป็นปัจจัยจำเป็นอย่างหนึ่งป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า คำตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล (Salary) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงาน เช่น ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทนรวมทั้งสวัสดิการ ประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ตามความเหมาะสมของเงินเดือนและขั้นเงินเดือนตามความเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

ในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ทำให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู กล่าวคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งมีผู้ศึกษาและเสนอแนวคิดดังกล่าวไว้แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่กรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์ ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ โดยมีระดับความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างมาก ค่าความสัมพันธ์อยู่ที่ .78

ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารงานของผู้บริหาร โรงเรียนและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามประสบการณ์การบริหารของผู้บริหาร โรงเรียนและขนาดของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน 5) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กนกวลี สุขปลั่ง (2560) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครนายก พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนประถมศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) ขวัญกำลังใจในการทำงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านสภาพการทำงาน มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านสุขภาพกายสุขภาพจิต ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 3) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครนายก โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .819 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ .774, .755, .748 และ .709 ตามลำดับ

นาคยา ทับยาง (2561) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญา การคำนึงถึงบุคคล และการสร้างบารมี 2) การปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การร่วมมือกับผู้อื่นในชุมชนอย่างสร้างสรรค์การปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน การปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอการตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน การมุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็ม ตามศักยภาพการร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์การสร้างโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์การแสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา การพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ การพัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผล การรายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ และการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่จะเกิดแก่ผู้เรียน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรีเขต 3 โดยภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวมกับการปฏิบัติงานของครูในภาพรวม โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .285 และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ในภาพรวมมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กันทางบวกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการคำนึงถึงบุคคลสัมพันธ์กับการปฏิบัติของครูมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .314 รองลงมาคือ

ด้านการกระตุ้นเขาวัวปัญญาสัมพันธ์กับการปฏิบัติของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .293

ด้านการสร้างแรงบันดาลใจสัมพันธ์กับการปฏิบัติของครู โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .292

ด้านการสร้างบารมีสัมพันธ์กับการปฏิบัติของครูน้อยที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .170

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

ศิรินประภา สิงห์ชัย (2555) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การกระตุ้นปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงการเป็นอกบุคคล และการสร้างบารมีตามลำดับ

กฤติยา พิภูลทอง (2556) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนค่าเฉลี่ยรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 6 ด้าน เรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การเป็นแบบอย่างที่เหมาะสม การกระตุ้นทางปัญญา การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ตามในระดับสูง การให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล การเกื้อกูลยอมรับเป้าหมายของกลุ่มและการระงับวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน

ณปภัช อำพลิน (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1 ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ปฐมวงศ์ สีหาเสนา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติมีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน และด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีแรงจูงใจอยู่

ใน ระดับมาก ส่วนด้านสถานะของอาชีพ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว ด้านสภาพการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านโอกาสที่ได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีแรงจูงใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรเทศบาลตำบลค่ายเนินวง ตำบลบางกะจะ อำเภอเมืองจันทบุรี จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน และ ประเภทตำแหน่ง พบว่า มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน

รณิษฐ์ ร่มแก้ว (2557) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เครือข่ายอำเภอนาหวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เครือข่ายอำเภอนาหวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาเครือข่ายอำเภอนาหวี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา และ จำแนกตามขนาด ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนจำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้าน แตกต่างอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านสภาพการทำงาน

ธนัชชา ชาสงวน (2558) ได้ศึกษาการศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอลำดวน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ปัจจัยจูงใจ โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การได้รับผิดชอบต่องาน การได้รับความสำเร็จ และความก้าวหน้าโอกาสเจริญเติบโตในตำแหน่ง ปัจจัยสุขอนามัย โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ นโยบายและการบริหารองค์การ สัมพันธภาพกบบุคลากรในองค์การ และสถานการณ์ในองค์การ

สุพัตรา วงษ์เมืองแก่น (2558) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตาก เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ตาก เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะของงานด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านการได้รับการยอมรับ 2) เปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ ข้าราชการครู อำเภอแม่สอด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตากเขต 2 จำแนกตามระดับเงินเดือน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05

พงศพัศ ทองคำ (2559) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียนราชประชาสมาสัยฝ่ายมัธยมรัชดาภิเษกในพระบรมราชูปถัมภ์จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า 1) แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนราชประชาสมาสัยฝ่ายมัธยมรัชดาภิเษกในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรปราการ ปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนรายด้านอยู่ในระดับปานกลางถึงมาก และปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนราชประชาสมาสัยฝ่ายมัธยมรัชดาภิเษกในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดสมุทรปราการ จำแนกตามวุฒิการศึกษาโดยรวม และรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นปัจจัยค้ำจุนด้านความสำเร็จในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป มีแรงจูงใจสูงกว่าครูที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

วิวรรธณ จิตต์ปราณี (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 2) การมีทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะในการสื่อสารและร่วมมือกัน ทักษะด้านเทคโนโลยี ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรมและการสนใจต่อโลก ทักษะความสนใจใฝ่รู้และจินตนาการ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ ทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ และทักษะการคิดในเชิงธุรกิจและทักษะประกอบการ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของ

ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 มีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .01

สุดารัตน์ บุษบา (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ได้แก่ ปัจจัยค่าจูง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

สิริรัตน์ อภิบาลศรี (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างระหว่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครูโรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มศรีราชา 5 สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมมี

ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .01

จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัด ชลบุรี จำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุภกิจ เกษม (2562) ได้ศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามผลการวิจัย 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีอิสระในการแสดงความคิดเห็นเป็นผู้นำคณะครูในการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู(PLC) ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้ ICT ในการปฏิบัติงานและจัดการเรียนการสอน สร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์กร 2) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้บริหารสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามความถนัดและความสนใจ พร้อมทั้งจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ สนับสนุนให้ครูได้ใช้ทรัพยากรในการจัดการเรียนการสอนอย่างเพียงพอ ให้คำแนะนำชื่นชม ส่งเสริม ให้กำลังใจ มีการนิเทศติดตามอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานทุก ๆ คน ด้วยไมตรีจิตและเสมอภาค 3) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายและระยะเวลาในการทำงานที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมวางแผนการปฏิบัติงาน มีการนิเทศ ติดตาม ควบคุมและกำกับงานที่มอบหมาย และให้ความเชื่อมั่นในการทำงานของครู 4) ด้านการสร้างและการสื่อสารวิสัยทัศน์ผู้บริหารระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนและกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจ เป้าหมายความสำเร็จร่วมกันจัดประชุมหรือประชาสัมพันธ์เพื่อสร้างความเข้าใจในการนำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปใช้พัฒนาการศึกษา และ 5) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างบารมีผู้บริหารพัฒนาตนเอง ศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยน

เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่น อย่างสม่ำเสมอ บริหารงานด้วยความถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ตั้งใจทำงาน ให้เต็มความสามารถ ทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานแบบกัลยาณมิตร เป็นผู้นำในการสละเวลาหรือทรัพย์สินของ เพื่อการทำงานให้สำเร็จผลการตรวจสอบความเหมาะสมแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Bass (1985) ได้ทำการศึกษาสำรวจในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพบกในสหรัฐอเมริกา จำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชาตนเอง ผลการศึกษา พบว่า ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน การทุ่มเทความพยายามในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมี การกระตือรือร้น การใช้ปัญญา การให้รางวัล โดยมีเงื่อนไข และการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามลำดับ และพบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการ โดยมีข้อยกเว้น

Ray (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายใน (ปัจจัยจูงใจ) กับองค์ประกอบภายนอก (ปัจจัยค้ำจุน) กับความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายกิจการนักศึกษาในวิทยาลัยชุมชน โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานของพนักงานฝ่ายกิจการนักศึกษา จำนวน 156 คน ซึ่งผลการวิจัยปรากฏว่า องค์ประกอบสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน คือ ลักษณะของงาน รองลงมา ได้แก่ ค่าจ้าง การปกครองบังคับบัญชา โอกาสก้าวหน้า เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคง และเรื่องทั่ว ๆ ไป องค์ประกอบภายในและองค์ประกอบภายนอก มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานทุกระดับอย่างมีนัยสำคัญ

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

William (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำโรงเรียนในโรงเรียน 89 แห่ง ในประเทศสิงคโปร์ พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่มและความพึงพอใจในการทำงานของครูต่อผู้นำของโรงเรียน และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

Femke, Peter, and Rudolf (1998) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในศูนย์การฝึกเกษตรกรรมของชาวคัทซ์ในประเทศเนเธอร์แลนด์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงการทำงานของครูในศูนย์ฝึกเกษตรกรรมอย่างมีนัยสำคัญ

Egan (2001) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจและความพึงพอใจของครูที่สอนในโรงเรียนชิคาโก โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 500 คน พบว่า ลักษณะของงาน ความสำเร็จและความรับผิดชอบ มีระดับของความพึงพอใจในระดับสูง และยังพบว่าขนาดโรงเรียนที่ต่างกัน เพศ ระดับการศึกษา เชื้อชาติ และอายุของการสอนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05

Stephen (2002) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับความสำเร็จที่มีคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กร ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นที่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและพันธะสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านวิสัยทัศน์ร่วมรูปแบบการจัดการแบบแผนทาง ความคิด ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเน้นที่ลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุกมีความเกี่ยวข้องเชิงบวกกับวิธีการควบคุมกระบวนการใช้วิธีการควบคุมกระบวนการได้สะท้อนกลับมาเพิ่มกระบวนการย้อนกลับต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการ เรียนรู้ของทีม (team learning) หลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบ และหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับซึ่งผู้นำกลุ่มทำงาน

Kandron (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การจูงใจและความพึงพอใจของ บุคลากรใน โรงเรียน Estonian higher schools พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับมาก การจูงใจด้วยปัจจัยทางวัตถุและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปกครองบังคับบัญชา ในการจูงใจในระดับบุคลากร คือ ความเข้าใจผู้บังคับบัญชาและการให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้บังคับบัญชา

Gittens (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้าภาควิชาด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่างๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดยมุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง วิสัยทัศน์ อิทธิพลการปรับตัว การกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวของมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้าภาควิชา และสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้าภาควิชาและสมาชิก มีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าภาควิชาในด้านวิชาการ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป คือ การคัดเลือกหัวหน้าภาควิชาโดยการประเมินผลการพัฒนาอย่างมืออาชีพ

จากผลการศึกษาดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู การที่ครูนั้นมีแรงจูงใจจะทำให้เกิดผลงานดี จะเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลในการจัดการศึกษาอย่างยั่งยืนต่อไป



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยดำเนินการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปีการศึกษา 2563 จำนวนทั้งสิ้น 4,795 คน
2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูปฏิบัติการสอนในจังหวัดชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ระยองปีการศึกษา 2563 ได้จากการใช้ตารางกำหนดกลุ่มตัวอย่างของ เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan, 1970, p. 607-610) และการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) ตามขนาดสถานศึกษา เป็นครูจำนวน 356 คน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำแนกขนาดสถานศึกษา
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ขนาดสถานศึกษา	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดใหญ่พิเศษ	3,516	262
ขนาดใหญ่	944	70
ขนาดเล็กและขนาดกลาง	335	24
รวม	4,795	356

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยองประกอบด้วย

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีของ Bass and Avolio (1994) เพื่อ
สอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating
scale) ตามแนวคิดของ Likert (1967) โดยกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

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

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้กรอบแนวคิด
ของ Herzberg (1959, p.25) ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่ ความสำเร็จของงาน
การได้รับความยอมรับนับถือ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ลักษณะของงาน ความรับผิดชอบ
และปัจจัยค่าจูง ได้แก่ การบังคับบัญชา นโยบายการบริหาร สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์
ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล เป็นแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วน
ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามแนวคิดของ Likert (1967) โดยกำหนดค่าระดับคะแนน
ดังนี้

- 5 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาค้นคว้าเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จากเอกสารและตำราการบริหารทั่วไป ประกอบกับผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้สร้างเครื่องมือในหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู

2. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมตามกรอบแนวคิดที่ศึกษา ทั้งด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ชลบุรี ระยอง

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไข และนำไปให้กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ เพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) และพิจารณาความถูกต้อง ความชัดเจน ความเหมาะสมและครอบคลุมเนื้อหาที่จะศึกษา รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย

- | | |
|------------------------------------|---|
| 3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.สุเมธ งามกนก | อาจารย์ประจำ
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.2 ดร.ปุณณัฐฐา มาเชก | อาจารย์ประจำ
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.3 นายณรงค์ กิตติวงศ์ตระกูล | ผู้อำนวยการ โรงเรียนศรีราชา |

โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (สุวิมล ติรกานันท์, 2549, หน้า 139)

ให้คะแนนเท่ากับ +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

ให้คะแนนเท่ากับ 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นมีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

หรือไม่

ให้คะแนนเท่ากับ -1 เมื่อแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่มีความตรง/ สอดคล้องกับเนื้อหา

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

IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามที่สร้างขึ้น

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

N แทน จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

เกณฑ์การตัดสินค่า IOC ถ้ามีค่าตั้งแต่ .67 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามนั้นวัดได้ตรงหรือ สอดคล้องกับเนื้อหา

4. นำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอต่อ อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขเป็นครั้งสุดท้ายก่อนนำไปทดลองใช้

5. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความเที่ยงตรงและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษางานนิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิเสนอไว้ไปทดลองใช้ (Try out) กับครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี ระยอง ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination power) รายข้อ

5.1 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามที่ได้จากการหาความสัมพันธ์รายข้อกับ คะแนนรวม (Item-total correlation) ในการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson product moment correlation) ตอนที่ 1 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .31 -.62 และตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง .48 -.66

5.2 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Coefficient alpha) ของ Cronbach (1990, pp. 202-204) ได้หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ตอนที่ 1 เกี่ยวกับภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี

ระของ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .88 และแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระของ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .87

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) และมีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาต่อไป

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในการเก็บรวบรวมข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระของ และขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละโรงเรียนเพื่อประชาสัมพันธ์โครงการวิจัย จากนั้นขอความอนุเคราะห์ให้ฝ่ายบุคคลของแต่ละโรงเรียนเป็นผู้เชิญชวนหรือทาบทามกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมโครงการวิจัย ซึ่งการเข้าร่วมโครงการวิจัยนี้จะเป็นไปด้วยความสมัครใจ และมีสิทธิตัดสินใจเข้าร่วมโครงการวิจัยได้โดยอิสระ เพื่อขออนุญาตใช้แบบสอบถามในการเก็บรวบรวมข้อมูลกับจากสถานศึกษา

2. ผู้เข้าร่วมวิจัยตัดสินใจเข้าร่วมโครงการ ขอให้ผู้เข้าร่วมวิจัยสแกน QR-CODE เพื่อเข้าทำแบบสอบถามแบบสอบถามออนไลน์ ผ่าน google form ซึ่งแบบสอบถามมีจำนวน 2 ตอน ประกอบด้วย ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 ข้อ และตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 56 ข้อ โดยจะใช้เวลาในการตอบแบบสอบถามประมาณ 30 นาที ทั้งนี้ ขอให้ผู้เข้าร่วมวิจัยเลือกสถานที่ที่ใช้ในการตอบแบบสอบถามที่มีความเหมาะสมในด้านความเป็นส่วนตัว

3. เมื่อผู้เข้าร่วมวิจัยตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้เข้าร่วมวิจัยจะต้องตรวจทานคำตอบ และจัดส่งแบบสอบถาม เพื่อให้ข้อมูลตอบกลับมายังผู้วิจัย กรณีที่ผู้เข้าร่วมวิจัยต้องการหยุดตอบแบบสอบถามไม่ว่าด้วยสาเหตุใดก็ตาม ผู้เข้าร่วมวิจัยสามารถหยุดการตอบแบบสอบถาม และจะไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อผู้เข้าร่วมวิจัยทั้งสิ้น

4. ข้อมูลที่ได้รับจากผู้ตอบแบบสอบถามจะถูกจัดเก็บไว้บน Google Drive โดยมีระบบป้องกันการเข้าถึงตามมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยข้อมูล และมีผู้วิจัยคนเดียวเท่านั้นที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ โดยผู้วิจัยจะไม่เผยแพร่รหัสการเข้าถึงข้อมูลต่อผู้อื่นใด และผู้วิจัยจะปฏิบัติตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 และกฎหมาย

ที่เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมไฟล์แบบสอบถามไว้ในเครื่องคอมพิวเตอร์ที่มีรหัสผ่านของผู้วิจัยเท่านั้น ซึ่งมีระบบรักษาความลับและความปลอดภัยด้วยการเข้ารหัสผ่าน ผู้ไม่เกี่ยวข้องจะไม่สามารถเข้าถึงได้ และจะทำลายไฟล์แบบสอบถามที่ได้รับมาหลังจากการเผยแพร่ผลการวิจัยแล้วเป็นเวลา 1 ปี

5. ผลการวิเคราะห์ที่ได้จะเป็นข้อค้นพบของการศึกษา ซึ่งจะไม่มีข้อมูลที่สามารถระบุถึงตัวผู้เข้าร่วมวิจัย โดยผู้วิจัยจะเปิดเผยข้อมูลเพื่อประโยชน์ในทางวิชาการในภาพรวมเท่านั้น ซึ่งจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ผู้เข้าร่วมวิจัยแต่ประการใด

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1. นำแบบสอบถามทุกฉบับมาตรวจสอบความสมบูรณ์ แล้วนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาให้คะแนนตามน้ำหนักคะแนนแต่ละข้อ แล้วบันทึกข้อมูลในคอมพิวเตอร์
2. นำแบบสอบถามทั้งหมดทำการให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแต่ละตอน เพื่อนำคะแนนไปทำการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้
 - 2.1 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ใช้เกณฑ์และการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 45-46) ดังนี้
 - คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากที่สุด
 - คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก
 - คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง
 - คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อย
 - คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับน้อยที่สุด
 - 2.2 แบบสอบถามแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้เกณฑ์และการแปลความหมาย (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 45-46) ดังนี้
 - คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ระดับมากที่สุด
 - คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
 - คะแนนเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
 - คะแนนเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
 - คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation) โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมาย (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550, หน้า 144) ดังนี้

- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.81-1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.61-0.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.41-0.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.21-0.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
- ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.01-0.20 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับต่ำ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยการหาคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
2. วิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยใช้สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ โดยการหาคะแนนเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)
3. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยมีลำดับขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการเสนอผลการวิเคราะห์ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
p	แทน	ค่าความน่าจะเป็น
X_{tot}	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
X_1	แทน	การสร้างบารมี
X_2	แทน	การสร้างแรงคลใจ
X_3	แทน	การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
X_4	แทน	การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล
Y_{1tot}	แทน	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยกระตุ้น)
Y_{11}	แทน	ความสำเร็จของงาน
Y_{12}	แทน	การได้รับความยอมรับนับถือ
Y_{13}	แทน	ลักษณะของงาน
Y_{14}	แทน	ความรับผิดชอบ

- Y_{15} แทน ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
- Y_{2tot} แทน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยค้ำจุน)
- Y_{21} แทน การบังคับบัญชา
- Y_{22} แทน นโยบายการบริหาร
- Y_{23} แทน สภาพการทำงาน
- Y_{24} แทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
- Y_{25} แทน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล
- ** แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังปรากฏในตารางที่ 2-6

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	<i>n</i> = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การสร้างบารมี	3.97	0.86	มาก	2
2. การสร้างแรงคลใจ	4.01	0.89	มาก	1
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	3.94	0.86	มาก	3
4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	3.92	0.89	มาก	4
รวม	3.96	0.88	มาก	

จากตารางที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงคลใจ การสร้างบารมี การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ

ตารางที่ 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างบารมี

การสร้างบารมี	<i>n</i> = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและผู้อื่น	3.78	0.90	มาก	6
2. ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน	4.03	0.86	มาก	2

ตารางที่ 3 (ต่อ)

การสร้างบารมี	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
3. ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยัง ผู้ร่วมงาน	3.91	0.85	มาก	5
4. ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ร่วมงานเกิด จิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน	4.01	0.84	มาก	3
5. ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้ร่วมงานว่าสามารถเอาชนะปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.11	0.86	มาก	1
6. ผู้บริหารใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นและ ข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานเพื่อเป็นแนวทางใน การพัฒนาสถานศึกษา	3.97	0.83	มาก	4
รวม	3.97	0.86	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ใน
ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความรู้
ความสามารถ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้
ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสร้าง
ความตระหนักให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ตามลำดับ
ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อ
สถานศึกษาและผู้อื่น

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี
ระยอง ด้านการสร้างแรงจูงใจ

การสร้างแรงจูงใจ	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.26	0.89	มาก	1
2. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้จนประสบความสำเร็จ	3.84	0.87	มาก	5
3. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำ	4.05	0.91	มาก	3
4. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้	4.03	0.84	มาก	4
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	3.84	0.88	มาก	6
6. ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน	4.05	0.87	มาก	2
รวม	4.01	0.89	มาก	

จากตารางที่ 4 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา

การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการ ความคิดในการเรียนรู้ขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหา	3.93	0.86	มาก	3
2. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็น ผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็น ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน	3.91	0.87	มาก	4
3. ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ของการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น	3.99	0.87	มาก	1
4. ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	3.82	0.84	มาก	5
5. ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหา วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ	3.95	0.86	มาก	2
รวม	3.94	0.86	มาก	

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายข้อมี
ค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้
ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น
ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหา
วิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการ
ความคิดในการเรียนรู้ขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่
ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล	<i>n</i> = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับความสนใจหรือไว้ใจจาก ผู้ร่วมงานเท่าที่ควร	3.96	0.87	มาก	2
2. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความ แตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนา	3.99	0.87	มาก	1
3. ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของ ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจด้วยความเต็มใจ	3.91	0.98	มาก	3
4. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อ ความก้าวหน้าของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล ด้วยความจริงใจ	3.88	0.81	มาก	4
5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบงาน อย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของ ศักยภาพแต่ละบุคคล	3.84	0.91	มาก	5
รวม	3.92	0.89	มาก	

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล
โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับ
แรก ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความ
ต้องการความสามารถและความปรารถนา ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาและไม่
ได้รับความสนใจหรือไว้ใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของ

ผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจด้วยความเต็มใจ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหาร มอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังปรากฏในตารางที่ 7-18

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยกระตุ้น) โดยรวม และรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยกระตุ้น)	<i>n</i> = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. ความสำเร็จของงาน	3.95	0.84	มาก	4
2. การได้รับความยอมรับนับถือ	4.00	0.83	มาก	2
3. ลักษณะของงาน	3.94	0.82	มาก	5
4. ความรับผิดชอบ	4.00	0.84	มาก	3
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	4.01	0.87	มาก	1
รวม	3.98	0.84	มาก	

จากตารางที่ 7 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยกระตุ้น) โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงาน ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความสำเร็จของงาน

ความสำเร็จของงาน	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท จนสามารถทำได้สำเร็จจุล่วง	4.01	0.86	มาก	1
2. ท่านได้ตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศ เพื่อกระตุ้นการทำงาน	3.96	0.89	มาก	4
3. ท่านสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงาน ได้สำเร็จจุล่วง	3.95	0.83	มาก	5
4. ท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึง ความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นใน การปฏิบัติงานของท่าน	4.00	0.81	มาก	2
5. ท่านได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือใน การปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน	3.96	0.83	มาก	3
6. ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จ ของงาน	3.89	0.81	มาก	6
รวม	3.95	0.84	มาก	

จากตารางที่ 8 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท จนสามารถทำได้สำเร็จจุล่วง ท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของท่าน ท่านได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของ
ครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ

การได้รับความยอมรับนับถือ	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน	4.08	0.81	มาก	1
2. การได้รับคำชื่นชม ชมเชย แสดงความยินดี ทำให้ท่านเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ	3.95	0.85	มาก	6
3. ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.00	0.85	มาก	3
4. ท่านพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวเอง	3.98	0.85	มาก	4
5. การยอมรับผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ท่านได้รับการยอมรับส่งเสริม สนับสนุนจากคนอื่น	4.04	0.86	มาก	2
6. ท่านรู้สึกว่าคุณครูมีเกียรติ น่าภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับของสังคม	3.96	0.77	มาก	5
รวม	4.00	0.83	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การยอมรับผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานจะช่วยให้ท่านได้รับการยอมรับส่งเสริม สนับสนุนจากคนอื่น ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การได้รับคำชื่นชม ชมเชย แสดงความยินดีทำให้ท่านเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านลักษณะของงาน

ลักษณะของงาน	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านมีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร	3.87	0.81	มาก	6
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายความสามารถ และส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ	3.96	0.81	มาก	2
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน	4.00	0.82	มาก	1
4. ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการพัฒนาศักยภาพของท่านได้อย่างเต็มที่	3.95	0.87	มาก	4
5. ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับปริมาณบุคลากรภายในสถานศึกษา	3.90	0.81	มาก	5
6. งานที่ท่านปฏิบัติมีขั้นตอน ระเบียบ วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจน	3.96	0.85	มาก	3
รวม	3.94	0.82	มาก	

จากตารางที่ 10 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านลักษณะของงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายความสามารถและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ตามลำดับ งานที่ท่านปฏิบัติมีขั้นตอน ระเบียบวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความรับผิดชอบ

ความรับผิดชอบ	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ	3.93	0.84	มาก	6
2. ท่านเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงานตามปกติอย่างเต็มที่ และเต็มความสามารถ	4.08	0.82	มาก	1
3. ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ ที่รับผิดชอบ	3.95	0.86	มาก	5
4. ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าจะพบ ปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมายที่วางไว้	4.01	0.84	มาก	3
5. เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ท่านพยายามแก้ปัญหาเหล่านั้น โดยไม่ละทิ้งงาน	3.98	0.86	มาก	4
6. ท่านสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับติดตาม	4.07	0.85	มาก	2
รวม	4.00	0.85	มาก	

จากตารางที่ 11 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงานตามปกติอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถ ท่านสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับ ติดตาม ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าจะพบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน

ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. สถานศึกษาของท่านได้ใช้หลักระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัดในการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง	3.95	0.86	มาก	4
2. ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า	3.94	0.85	มาก	5
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นสามารถช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.04	0.88	มาก	2
4. ผู้บริหารของท่านให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายปฏิบัติของท่าน	4.08	0.91	มาก	1
5. สถานศึกษามีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน	4.02	0.83	มาก	3
รวม	4.01	0.87	มาก	

จากตารางที่ 12 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของท่านให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายปฏิบัติของท่าน งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นสามารถช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานศึกษามีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยห้า) โดยรวม และรายด้าน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู (ปัจจัยห้า)	<i>n</i> = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	<i>SD</i>		
1. การบังคับบัญชา	3.94	0.83	มาก	5
2. นโยบายการบริหาร	3.99	0.86	มาก	2
3. สภาพการทำงาน	3.94	0.82	มาก	4
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	3.99	0.85	มาก	1
5. ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	3.97	0.85	มาก	3
รวม	3.97	0.84	มาก	

จากตารางที่ 13 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยห้า) โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล สภาพการทำงาน และการบังคับบัญชา ตามลำดับ

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการบังคับบัญชา

การบังคับบัญชา	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน	3.87	0.81	มาก	6
2. ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจากผลงานการปฏิบัติงานของท่านเอง	3.96	0.81	มาก	2
3. การจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม เพื่อจะช่วยเหลือ กระตุ้นการปฏิบัติงานของท่าน	4.00	0.82	มาก	1
4. การสอนงานขณะที่ท่านกำลังปฏิบัติหน้าที่จะช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น	3.95	0.87	มาก	4
5. ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานได้	3.90	0.81	มาก	5
6. เมื่อท่านมีปัญหาเกิดขึ้นทั้งในด้านปัญหาส่วนตัวและ ปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานท่านสามารถปรึกษาผู้บริหารของท่านได้	3.96	0.85	มาก	3
รวม	3.94	0.83	มาก	

จากตารางที่ 14 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการบังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม เพื่อจะช่วยเหลือกระตุ้นการปฏิบัติงานของท่าน ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจากผลงานการปฏิบัติงานของท่านเอง เมื่อท่านมีปัญหาเกิดขึ้นทั้งในด้านปัญหาส่วนตัวและปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานท่านสามารถปรึกษาผู้บริหารของท่านได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านนโยบายการบริหาร

นโยบายการบริหาร	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและ ข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา	3.78	0.78	มาก	6
2. ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้ตรงกับนโยบาย ของสถานศึกษา	4.01	0.89	มาก	4
3. สถานศึกษาของท่านได้กำหนดนโยบายและแนว ทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน	4.01	0.86	มาก	3
4. ท่านคิดว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงาน ที่เหมาะสมมีผลต่อการปฏิบัติงาน	3.95	0.85	มาก	5
5. การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงาน ของท่าน	4.13	0.86	มาก	1
6. ท่านคิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานที่ดี	4.08	0.85	มาก	2
รวม	3.99	0.86	มาก	

จากตารางที่ 15 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านนโยบายการบริหาร โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน ท่านคิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานที่ดี สถานศึกษาของท่านได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสภาพการทำงาน

สภาพการทำงาน	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. สถานศึกษาของท่านมีบรรยากาศสภาพแวดล้อม และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสม	3.95	0.79	มาก	2
2. สถานศึกษาของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุน ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน	3.88	0.82	มาก	5
3. มีการจัดสถานที่ทำงานและจัดวางของใช้ อย่างมีระเบียบ ช่วยให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย	3.92	0.84	มาก	3
4. สวัสดิการผลประโยชน์เกี่ยวกับ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	4.02	0.89	มาก	1
5. ท่านรู้สึกพึงพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาด อาคารสถานที่ ต่าง ๆ ของสถานศึกษา	3.91	0.77	มาก	4
รวม	3.94	0.82	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สวัสดิการผลประโยชน์เกี่ยวกับ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาของท่านมีบรรยากาศสภาพแวดล้อมและอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสม มีการจัดสถานที่ทำงานและจัดวางของใช้อย่างมีระเบียบ ช่วยให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วและปลอดภัยตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.11	0.82	มาก	1
2. เมื่อท่านมีปัญหาส่วนตัว ท่านสามารถนำปัญหานั้น ๆ ไปปรึกษาผู้บริหารได้	3.94	0.94	มาก	4
3. ท่านจะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างมิตรภาพที่ดีในการปฏิบัติร่วมกัน	4.00	0.79	มาก	2
4. ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในสถานศึกษา ในวาระต่าง ๆ	3.99	0.84	มาก	3
5. เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่ มีความเคารพและมีความสามัคคีกัน	3.90	0.86	มาก	5
รวม	3.99	0.85	มาก	

จากตารางที่ 17 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน ท่านจะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างมิตรภาพที่ดีในการปฏิบัติร่วมกัน ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในสถานศึกษาในวาระต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเคารพและมีความสามัคคีกัน

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับ และอันดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล	n = 356		ระดับ	อันดับ
	\bar{X}	SD		
1. ท่านได้รับสวัสดิการและบริการเพิ่มเติมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ	4.05	0.87	มาก	1
2. ท่านต้องการได้รับเงิน โบนัส หรือ สิ่งของที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนในการทำงาน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น	3.82	0.86	มาก	5
3. ท่านต้องการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ชมเชย หรือ เกียรติบัตร เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น	4.03	0.83	มาก	2
4. การที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นความปรารถนาของท่าน	3.97	0.83	มาก	3
5. ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.96	0.87	มาก	4
รวม	3.97	0.85	มาก	

จากตารางที่ 18 พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับสวัสดิการและบริการเพิ่มเติมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ท่านต้องการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ชมเชย หรือ เกียรติบัตร เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น การที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นความปรารถนาของท่าน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านต้องการได้รับเงิน โบนัส หรือ สิ่งของที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทนในการทำงาน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ดังปรากฏในตารางที่ 19-20

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยกระตุ้น)

ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยกระตุ้น) (Y ₁)											
	n = 356											
	Y ₁₁		Y ₁₂		Y ₁₃		Y ₁₄		Y ₁₅		Y _{1tot}	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X ₁	0.32**	0.00	0.23**	0.00	0.24**	0.00	0.28**	0.00	0.31**	0.00	0.38**	0.00
X ₂	0.38**	0.00	0.25**	0.00	0.43**	0.00	0.40**	0.00	0.34**	0.00	0.51**	0.00
X ₃	0.41**	0.00	0.37**	0.00	0.43**	0.00	0.26**	0.00	0.45**	0.00	0.54**	0.00
X ₄	0.42**	0.00	0.36**	0.00	0.52**	0.00	0.29**	0.00	0.46**	0.00	0.57**	0.00
X _{tot}	0.52**	0.00	0.41**	0.00	0.56**	0.00	0.42**	0.00	0.53**	0.00	0.69**	0.00

**p < .01

จากตารางที่ 19 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยกระตุ้น) โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงลำดับตามความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (X₄) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (X₃) การสร้างแรงดลใจ (X₂) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการสร้างบารมี (X₁) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยค่าจูน)

ภาวะผู้นำ การ เปลี่ยนแปลง (X)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (ปัจจัยค่าจูน) (Y ₂)											
	n = 356											
	Y ₂₁		Y ₂₂		Y ₂₃		Y ₂₄		Y ₂₅		Y _{2tot}	
	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p	r	p
X ₁	0.24**	0.00	0.31**	0.00	0.31**	0.00	0.27**	0.00	0.19**	0.00	0.37**	0.00
X ₂	0.43**	0.00	0.44**	0.00	0.32**	0.00	0.42**	0.00	0.36**	0.00	0.55**	0.00
X ₃	0.43**	0.00	0.46**	0.00	0.33**	0.00	0.40**	0.00	0.29**	0.00	0.54**	0.00
X ₄	0.52**	0.00	0.47**	0.00	0.31**	0.00	0.41**	0.00	0.38**	0.00	0.59**	0.00
X _{tot}	0.56**	0.00	0.58**	0.00	0.43**	0.00	0.52**	0.00	0.42**	0.00	0.70**	0.00

**p < .01

จากตารางที่ 20 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยค่าจูน) โดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงลำดับตามความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (X₄) การสร้างแรงจูงใจ (X₂) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (X₃) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการสร้างบารมี (X₁) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ จำนวน 78 ข้อ แบ่งเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 22 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .31-.62 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .88 ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู จำนวน 56 ข้อ แบ่งเป็นปัจจัยกระตุ้นจำนวน 29 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .48-.66 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .87 ปัจจัยค้ำจุน จำนวน 27 ข้อ มีค่าอำนาจจำแนกรายข้ออยู่ระหว่าง .51-.66 และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .88 กลุ่มตัวอย่างเป็นครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 356 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างแรงคลใจ การสร้างบารมี การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา และการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 การสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ร่วมงานเกิด

จิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารประพุดติและปฏิบัติคนให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและผู้อื่น

1.2 การสร้างแรงคลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของการทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการความคิดในการเรียนรู้ขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหา ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งในด้านความต้องการความสามารถและความปรารถนา ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหาและไม่ได้รับความสนใจหรือไว้วางใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจด้วยความเต็มใจ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึงความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรีระยอง (ปัจจัยกระตุ้น) โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จของงาน และลักษณะของงาน ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่นทุ่มเท จนสามารถทำได้สำเร็จลุล่วง ท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของท่าน ท่านได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

2.2 การได้รับความยอมรับนับถือ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน การยอมรับผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานจะช่วยให้คุณได้รับการยอมรับส่งเสริม สนับสนุนจากคนอื่น ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ การได้รับคำชื่นชม ชมเชย แสดงความยินดีทำให้ท่านเกิดกำลังใจที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ

2.3 ลักษณะของงาน โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายความสามารถและส่งเสริมให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ตามลำดับ งานที่ท่านปฏิบัติมีขั้นตอน ระเบียบ วิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจน ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร

2.4 ความรับผิดชอบ โดยรวมและรายช้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ นอกเหนือจากเวลาปฏิบัติงานตามปกติอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ ท่านสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับ ติดตาม ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าจะพบปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้ตามลำดับ ส่วนช้อมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บริหารของท่านให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายปฏิบัติของท่าน งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นสามารถช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน สถานศึกษามีกรมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง (ปัจจัยค่าจูง) โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล สภาพการทำงาน และการบังคับบัญชา ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

3.1 การบังคับบัญชา โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม เพื่อจะช่วยเหลือกระตุ้นการปฏิบัติงานของท่าน ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจากผลงาน การปฏิบัติงานของท่านเอง เมื่อท่านมีปัญหาเกิดขึ้นทั้งในด้านปัญหาส่วนตัวและปัญหาในเรื่องการปฏิบัติงานท่านสามารถปรึกษาผู้บริหารของท่านได้ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมการฝึกอบรมพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน

3.2 นโยบายการบริหาร โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน ท่านคิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงานมีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานที่ดี สถานศึกษาของท่านได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา

3.3 สภาพการทำงาน โดยรวมและรายชื่อยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ สวัสดิการผลประโยชน์เกื้อกูล และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน สถานศึกษาของท่านมีบรรยากาศ สภาพแวดล้อมและอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสม มีการจัดสถานที่ทำงานและจัดวางของใช้อย่าง

มีระเบียบ ช่วยให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วและปลอดภัยตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ สถานศึกษาของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุนที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงาน ท่านจะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างมิตรภาพที่ดีในการปฏิบัติ ร่วมกัน ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในสถานศึกษาในวาระต่าง ๆ ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานอยู่มีความเคารพ และมีความสามัคคีกัน

3.5 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ ท่านได้รับสวัสดิการและบริการ เพิ่มเติมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ ท่านต้องการได้รับค่าขึ้นชม ยกย่อง ชมเชย หรือเกียรติบัตร เพื่อเป็น แรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น การที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้นเป็นความปรารถนาของท่าน ตามลำดับ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ท่านต้องการได้รับเงิน โบนัส หรือสิ่งของที่ใช้เป็น รางวัลตอบแทนในการทำงาน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้แก่

4.1 ปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงลำดับตามความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (X_4) การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (X_3) การสร้าง แรงคลใจ (X_2) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการสร้างบารมี (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4.2 ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงลำดับตามความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่ การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (X_4) การสร้างแรงคลใจ (X_2) การกระตุ้นให้ใช้ สติปัญญา (X_3) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง ตามลำดับ และการสร้างบารมี (X_1) มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อภิปรายผล

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงประเด็นสำหรับการค้นพบจากการศึกษาตามจุดมุ่งหมาย และสมมติฐานการวิจัย ดังมีรายละเอียด ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเกิดจากสาเหตุเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาได้รับการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอทั้งในด้านความรู้ความสามารถ กระบวนการและทักษะในการบริหาร และทัศนคติหรือเจตคติในการบริหารการศึกษาที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด ซึ่งปัจจัยนี้ได้ถูกกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) โดยระบุว่าให้มีการประสานการดำเนินงานกระบวนการขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรและเครือข่ายของสถาบันเป็นศูนย์กลางผู้บริหาร สำนักงาน ดังนั้นจึงส่งผลทำให้คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียน เพื่อสนองนโยบายของแผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะ ทัศนคติและเจตคติในเรื่องของการบริหารงานแก่ผู้บริหารสถานศึกษาทุกคนในสังกัด โดยจัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหารของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั่วประเทศ เพื่อที่จะพัฒนาและส่งเสริมให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องตามนโยบายของรัฐบาลในเรื่องของการเน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและการศึกษาท้องถิ่น ตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 จึงเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการมีภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงจูงใจของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีค่านิยม เจตคติในทางที่ดีขึ้นสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงความสำคัญของจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อีกทั้งยังสามารถใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานบรรลุประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเองและเสียสละเวลาส่วนตน โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมาก่อนประโยชน์ส่วนตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวลี สุขปลั่ง (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษานครนายก ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดมศึกษานครนายกโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัย

สุภารัตน์ บุษบา (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยนาคยา ทับยาง (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

1.1 การสร้างบารมี โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสามารถป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นได้ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการบริหารงาน มีการตั้งเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน กล้าคิด กล้าลงมือทำ ส่งผลให้มุมมองของผู้บริหารแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงาน เป็นผู้วิสัยทัศน์ มีเหตุมีผลในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนทำให้เกิดความศรัทธาและยอมรับในตัวของผู้บริหาร รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าว จิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม สอดคล้องกับงานวิจัยของวิวรรธน์ จิตต์ปราณี (2559) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวลี สุขปลั่ง (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก ด้านการสร้างบารมี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 การสร้างแรงคลใจ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการจูงใจให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน โดยให้มีการชักจูง จูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างเจตคติที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมาย และผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเพื่อที่จะส่งผลทำให้องค์การนั้นสามารถพัฒนาและประสบความสำเร็จได้ ดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะเป็น

ผู้บุกเบิก มีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการทำงานเชิงรุก เปิดโอกาสยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้ได้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงาน และสนับสนุน ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนางาน อยู่ตลอดเวลา สอดคล้องกับงานวิจัยของสุขุม จุสนิถ (2560) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยัง สอดคล้องกับงานวิจัยของกิติศักดิ์ ปัญญา (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษามีการกระตุ้นให้ครูสังเกตเห็นและให้ความสำคัญของปัญหาต่าง ๆ ที่พบเจอในระหว่างขั้นตอนปฏิบัติงาน เพื่อคิดค้นหาวิธีที่จะแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นได้ มีการกระตุ้นให้เกิดทักษะกระบวนการในแก้ปัญหาโดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็นออกมา พร้อมทั้งมีการกระตุ้นว่าปัญหาทุกปัญหานั้นสามารถแก้ไขให้สำเร็จได้โดยใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาของทุกคนในองค์กรนั่นเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของภทริษา วังบัว (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่ ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเกศสุดา วรรณสินธ์ (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้คาดหวังไว้ เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคนภายในองค์กรนั้นมี

ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและกัน มีความศรัทธาเลื่อมใสและตั้งใจ ทুমเทในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรเข้าใจและรับฟังยอมรับความเป็นบุคคลของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน พร้อมทั้งการให้คำปรึกษาหรือคำแนะนำให้ผู้ได้บังคับบัญชาทุกคน ได้พัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนาตยา ทับยาง (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรชานันท์ ทับทอง (2562) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลบุรี เขต 3 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาลบุรีระยอง ปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูได้ใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และลักษณะของชิ้นงานขณะที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความเหมาะสมกับระดับความรู้ ความสามารถ ทำให้การดำเนินปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งส่งผลรวมไปถึงการได้รับความยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของปกรณวิทย์ กล้าหาญ (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมธุรส แผ่นทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

2.1 ความสำเร็จของงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมาจากครูนั้นได้เกิดทักษะกระบวนการในการนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการ

ปฏิบัติงานนั้น ๆ จนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองตลอดจนเกิดความพึงพอใจในชิ้นงานของตนเอง สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวลี สุขปลั่ง (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ผลการวิจัย พบว่า ขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนาตยา ทับยาง (2561) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.2 การได้รับความยอมรับนับถือ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูได้รับคำชมและการยกย่องชมเชยจากผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บังคับบัญชา เมื่อทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ได้รับการยอมรับนับถือจากเพื่อนร่วมงานรวมทั้งผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนภายในสังคมนั้น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุดารัตน์ บุญบา (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนสฤติเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอภิสิทธิ์ อภิญญา (2562) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษา มัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านการได้รับความยอมรับนับถือโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.3 ลักษณะของงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บังคับบัญชาควรสร้างความปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงาน และทำการโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจในการทำงานในทางที่ดีให้เกิดขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของสิริรัตน์ อภิบาลศรี (2560) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของจิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านลักษณะของงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.4 ความรับผิดชอบ โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บังคับบัญชาได้เปิดโอกาสแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องควบคุม กำกับ ดูแลอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ และภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งส่งผลทำให้ครูเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฑารัตน์ ทวนทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปริดา จันทะวงษา (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพนัสพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนพนัสพิทยาคาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บังคับบัญชานั้นได้มอบหมายหน้าที่หรือตำแหน่งการงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากตามความถนัด ความสนใจ อีกทั้งมีการส่งเสริมการพัฒนาของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ และให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาภายในสถานศึกษาอยู่เป็นประจำ ทำให้แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ (2557) ได้ศึกษา

เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมรรตส แผ่นทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้มีการส่งเสริมในการสร้างบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กรให้ครูเกิดความรู้สึกพึงพอใจ โดยผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมทั้งนโยบายและการบริหารจัดการที่ชัดเจน ความสัมพันธ์ที่กระชับระหว่างครูด้วยกัน ค่าตอบแทน รางวัลและเงินเดือนที่เหมาะสมตลอดจนความมั่นคงในหน้าที่การงาน ซึ่งเป็นปัจจัยส่วนหนึ่งที่ทำให้ครูมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของภุริวิษณุ โทสุรินทร์ (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพิเชษฐ สายธนู (2562) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 5 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า

3.1 การบังคับบัญชา โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูรู้สึกได้รับความความเสมอภาคเท่าเทียมและความเป็นธรรมในการมอบหมายให้ปฏิบัติงานหรือแจกจ่ายงานจากผู้บริหารสถานศึกษา และมีการให้คำแนะนำ มีการนิเทศ กำกับ ดูแลติดตาม จึงส่งผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ด้านการบังคับบัญชาอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวรรณ เหาอ้อม (2559) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้ เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาละโว้ เขต 2 ด้านการบังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของสายไหม เอื้อเพื่อ (2561) ได้ศึกษา แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูโรงเรียนเทพศิรินทร์ร่มเกล้า สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการบังคับบัญชาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.2 นโยบายการบริหาร โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องปฏิบัติ ซึ่งโดยปกติผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติหน้าที่ดำเนินงานและแสดงความรับผิดชอบในทุกการปฏิบัติงาน และมีการนำนโยบายของสถานศึกษามาปฏิบัติได้จนประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของฉัตรชัย แทนทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ด้านนโยบายการบริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากและยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของภัทรดา จำนงประโคน (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในกลุ่มสหวิทยาเขตวังบูรพาจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 ด้านนโยบายการบริหารโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.3 สภาพการทำงาน โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสภาพการทำงานและเพื่อนร่วมงานมีลักษณะเป็นการช่วยกันคิด ช่วยกันทำ ร่วมกันรับผิดชอบ ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในการทำงาน มีการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศการทำงาน สถานศึกษามีการจัดสถานที่ทำงานและจัดวางของใช้อย่างมีระเบียบ ช่วยให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็วและปลอดภัย สอดคล้องกับงานวิจัยของมธุรส แผ่นทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัด

องค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของพจนาน ศฤงคารพร (2562) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด เขต 1 ด้านสภาพการทำงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม มีการสนับสนุน ชี้แนะแนวทางให้ครูในหน่วยงานให้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการทำงาน รวมทั้งสนับสนุนให้ครูเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในสถานศึกษาเพื่อเพิ่มความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริหารกับครู และเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษามีความสามัคคีกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของจิรภัทร คงยะมาศ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชมพูนุท พิษสารท (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอเกาะช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในเขตอำเภอเกาะช้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

3.5 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล โดยรวมและรายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเงินเดือนและผลประโยชน์ตอบแทนเป็นสิ่งจำเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับทุกคน ดังนั้นการกำหนดเงินเดือนจะต้องเพียงพอและเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล รวมทั้งต้องมีความเท่าเทียม ความยุติธรรมอีกด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของจุฑารัตน์ ทวนทอง (2561) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ เกื้อกูล โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมัทธนา ชุมปัญญา (2563)

ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์
เกื้อกูลโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

4. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ได้แก่

4.1 ปัจจัยกระตุ้น โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานได้ผลดีและมีประสิทธิภาพนั้น
ขึ้นกับความพอใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะความพึงพอใจในงานจะช่วยเพิ่ม ความสนใจในงานและ
เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น ย่อมทำให้เกิดผลผลิตสูงขึ้น ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหาร
สถานศึกษาก็คือจะต้องรู้วิธีที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานคือครูนั้นเกิดความพึงพอใจเพื่อจะให้ส่งผลให้
งานที่ครูปฏิบัติอยู่นั้นบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ สอดคล้องกับงานวิจัยของกนกวลี สุขปลั่ง (2560)
ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการ
ทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครนายก พบว่า ความสัมพันธ์
ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครนายก มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง และยัง
สอดคล้องกับงานวิจัยของมณฑนา ชุมปัญญา (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูใน โรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง

4.2 ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับค่อนข้างสูงอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องช่วยเหลือ
ให้ผู้ได้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายของงานและเป้าหมายส่วนตัวที่ได้คาดหวังไว้ ด้วยการผู้บริหาร
สถานศึกษาได้มีการชี้แนะแนวทางไปสู่เป้าหมายให้ชัดเจน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าหมายในการ
ได้รับผลประโยชน์และค่าตอบแทนจากการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายและการบริหารงาน
การปกครองบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือนและสิ่งตอบแทน เพื่อความ
เจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภารัตน์ บุษบา (2560)

ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสฤทธิเดช สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของนาตยา ทับยาง (2561) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

จากผลในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีข้อเสนอแนะ 2 ประเด็น ดังนี้

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้ มีดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

1.1 การสร้างบารมี ผู้บริหารสถานศึกษาควรประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน และสามารถเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคคลอื่น ๆ ภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้

1.2 การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่ได้คาดหวังไว้ มองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน และมีการเสริมแรงให้ขวัญและสร้างกำลังใจในการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ

1.3 การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันมีบทบาทเป็นผู้ประสานงานเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็นในการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้ตลอดจนให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วม

แสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้เกิดความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่คาดไว้

1.4 การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้บริหารให้ครูพัฒนาตนเองโดยการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีการศึกษาความต้องการของครูว่ามีความต้องการอะไร เอาใจใส่ต่อครูสามารถเป็นที่ปรึกษาให้กับครูได้เป็นอย่างดี ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครู

2. แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ปัจจัยกระตุ้น

2.1 ความสำเร็จของงาน ครูควรช่วยกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จ และกระตุ้นให้มีการช่วยเหลือร่วมมือในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2 การได้รับความยอมรับนับถือ ครูควรได้รับการชื่นชมและการแสดงความยินดีซึ่งจะส่งผลทำให้ครูเกิดกำลังใจที่จะปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ และยอมรับว่าอาชีพครูนั้นเป็นอาชีพที่มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสังคม

2.3 ลักษณะของงาน ครูควรมีวิธีการดำเนินงานและเป้าหมายที่ชัดเจนกับการปฏิบัติงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ และมีความรับผิดชอบและความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

2.4 ความรับผิดชอบ ผู้บริหารควรส่งเสริมครูด้วยการมอบหมายงานให้มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และส่งเสริมให้ครูมีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่หลากหลายด้านได้ด้วยความเต็มใจ

2.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน สถานศึกษาหรือโรงเรียนควรมีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดีเพื่อเป็นขวัญกำลังใจและเป็นตัวอย่างให้กับบุคคลอื่น ๆ ภายในสถานศึกษา

ปัจจัยค้ำจุน

2.6 การบังคับบัญชา ครูควรมีโอกาสได้รับการชี้แนะแนวทางการสอนงานขณะปฏิบัติหน้าที่ และมีการกำกับ นิเทศ ติดตาม จะช่วยกระตุ้นการปฏิบัติงาน

2.7 นโยบายการบริหาร ผู้บริหารควรมีแนวทางในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ครูได้ยึดถือกระบวนการปฏิบัติงานให้ดำเนินงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

2.8 สภาพการทำงาน ผู้บริหารควรจัดสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และช่วยกระตุ้นความต้องการในการทำงานด้วยการทำงานที่เป็นระเบียบ สะอาด และปลอดภัย

2.9 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ครูควรให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพราะว่าในกรณีที่เกิดอุปสรรคในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาดำเนินการช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น และป้องกันปัญหาความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน

2.10 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ผู้บริหารควรมอบค่าตอบแทนหรือรางวัลให้กับครูที่สร้างผลงานเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป มีดังต่อไปนี้

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านลักษณะของงาน และสภาพการทำงาน
3. ควรศึกษาปัจจัยอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง ด้านเชิงคุณภาพ

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กนกวลี สุขปลั่ง. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครนายก*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). *หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหารการศึกษา*. นครปฐม: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กฤติยา พิภูตทอง. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู กลุ่มบางละมุง 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยา นามสงวน. (2557). *พฤติกรรมของผู้นำ การรับรู้ เจตคติของผู้ร่วมงาน และบรรยากาศขององค์กรที่มีผลต่อ พฤติกรรมความรับผิดชอบและประสิทธิภาพการทำงานในหน่วยงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์*. งานนิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- กิตติศักดิ์ บุญโง. (2561). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- เกศสุดา วรรณสินธ์. (2562). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่*

การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2555). *การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จันทร์ธานี สงวนนาม. (2553). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา Theory and practice in educational institution*. นนทบุรี: บั๊กพอยท์.

จิตรลดา สวัสดิ์ศรี. (2558). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนราชวินิต มัชฌิมสังกัดสำนักงาน การศึกษามัชฌิมศึกษาเขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จินตรัตน์ ชำรงวิริยะวงศ์. (2558). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนชลกันยานุกูลจังหวัด ชลบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษา มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จิรภัทร คงยะมาศ. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนกลุ่มศรีราชา 5 สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

จุฑารัตน์ ทวนทอง. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเมือง พัทยา จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ฉัตรชัย แทนทอง. (2561). *การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนอนุบาลเมืองใหม่ ชลบุรี สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

เชาวนี อยู่รอด. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับประสิทธิผล ของ โรงเรียนมาตรฐานสากล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ณปภัช อำพลิน. (2557). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับ แรงจูงใจในการทำงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,

มหาวิทยาลัยบูรพา.

คาริน ปฏิเมธีภรณ์. (2556). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทขนส่งทางอากาศของเอกชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร.

สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ทงศักดิ์ ทองจันทร์. (2559). ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น. (2554). องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารบุคคลของโรงเรียนเอกชนใน กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชนัชชา ชาสงวน. (2558). การศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอเขาสมิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชนิดกร ไชยมงคล. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูกลุ่มโรงเรียนบางละมุง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรีเขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ชร สุนทรายทุช. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป: ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.

ชรินทร์ มาลา. (2557). การศึกษาด้านวัฒนธรรมองค์กรด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อคุณภาพการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชนเขตสาทร กรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ชวัชชัย บุญยมนิ. (2550). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ชวัลรัตน์ ไบบัว. (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ธีระ รุญเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

- นาคยา ทับยาง. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติงานของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นิสารัตน์ ฤทธิแสนตอ. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างการใช้อำนาจของผู้บริหารและแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ชลบุรี เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปกรณวิทย์ กล้าหาญ. (2561). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พงศพัศ ทองคำ. (2559). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ฝ่ายมัธยมศึกษาในพระบรมราชูปถัมภ์จังหวัดสมุทรปราการ. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พจนนา ผดุงเศรษฐกิจ. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตรัง เขต 1. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- พัชรียา บุญรุ่ง. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนในอำเภอแหลมสิงห์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พัชสิริ ชมพุกา. (2552). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: แมคกรอ-ฮิล.
- พิเชษฐ สายธนู. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูกับประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 5. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- ไพรสุดา หมั่นหาดี. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในเครือข่ายครูรูป. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภัทริชา วังบัว. (2561). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ

- โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากระบี่. งานนิพนธ์ครุศาสตร์
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี:
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ ถิ่นถาวร. (2550). *ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการ
รับรู้ ของครูสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูริวิชญ์ โทสุรินทร์. (2561). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อ
องค์กร ของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน*. วิทยานิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มธุรส แผ่นทอง. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนกลุ่มเขาเขียว สังกัดองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชัยภูมิ*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- มัทนา ชุมปัญญา. (2563). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการ
ปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนครเขต
2*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รมณีย์ รัมแก้ว. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษา เครือข่าย อำเภอนาทวี
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษา
มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รสสุคนธ์ เหล็กเพชร. (2555). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูผู้ช่วยในโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 18 จังหวัดชลบุรี*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, คณะศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งอรุณ บุตรสิงห์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตาม
อัธยาศัย จังหวัดฉะเชิงเทรา*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิรวรรณ จิตต์ปราณี. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทักษะในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. วิทยานิพนธ์การศึกษา

- มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
 วิระเวก สุขสุคนธ์. (2555). *การสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษา
 ขั้นพื้นฐาน*. คุุณิพนธ์ปรัชญาคุษฎิบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริภรณ์ วงษ์สุวรรณ. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
 สถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในเขตจังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. ชลบุรี.
 งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย,
 มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศิรินประภา สิงห์ชัย. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจ
 ในการปฏิบัติงานของครูปฏิบัติการสอนเครือข่ายจัดการศึกษาที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาการประถมศึกษาสุรินทร์ เขต 3. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- ศุภกร เลือลา. (2555). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคาดหวัง
 ของครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3.
 วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยพะเยา.*
- ศุภกิจ เกษม. (2562). *แนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 ในโรงเรียนขยายโอกาส สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก
 เขต 3. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา,
 บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์.*
- สญาญู ธีระวิชิตระกภู. (2554). *การบริหารงานบุคคลทางการศึกษา (Education personal
 management) ตามมาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครูสภา พ.ศ. 2548
 สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2). ชลบุรี: เก้ทู้ดครีเอชั่น.*
- สมุทร ชำนาญ. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษา ทฤษฎีและปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ระยอง:
 พี. เอส. การพิมพ์.*
- สัมมา รธนธิย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. กรุงเทพฯ: แอลทีเพรส.*
- สายไหม เอื้อเพื่อ. (2561). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู โรงเรียนเทพศิรินทร์ร่วมเกล้า
 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต,
 สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.*

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. (2560). *คู่มือการปฏิบัติงานคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน*. ชลบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545-2559) ฉบับสรุป (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). *แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. 2560-2564*. กรุงเทพฯ: สหมิตรพรีนติ้งแอนด์พับลิชชิง.
- สิริรัตน์ อภิบาลศรี. (2560). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานครู โรงเรียนเทศบาลชุมชนวิมลวิทยา สังกัดกองการศึกษาเทศบาลเมืองตราด จังหวัดตราด*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สุขุม จุสนิท. (2560). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.
- สุชาดา รังสินันท์. (2550). *เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- สุขามนต์ เข้มเจริญกิจ. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนในสถานศึกษาประเภทที่ 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเขต 2*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์. (2545). *แบบภาวะผู้นำที่ฉลาดรู้ทางอารมณ์ต่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร*. เข้าถึงได้จาก <http://suthep.cru.in.th>
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิด และทฤษฎี*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพิน เกชาคุปต์. (2544). *รัฐศาสตร์-การบริหาร: รวมบทความวิชาการ*. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สุรินทร์ดา สิงห์ภู. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดตราด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เสาวลักษณ์ ประสานศรี. (2557). *แรงจูงใจและแนวทางเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในอำเภอวังสมบูรณ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1*. งาน

นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อภิชาติ อนันตศักดิ์. (2558). *ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาากาพสินธุ์ เขต 3*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อภิสิทธิ์ อภิณ. (2562). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดระยอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อมร ชูรักษ์. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนในอำเภอเกาะสมุย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อมรรัตน์ เทพพิทักษ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของเจ้าหน้าที่กรมการค้าภายในกระทรวงพาณิชย์*. งานนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.

อรทัย เพียรชนะ. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษาในสหวิทยาเขตชลบุรี 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา 18*. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อารยา ภูโททิพย์. (2556). *ความต้องการของเกษตรกรในการเข้าร่วมโครงการส่งเสริมการปลูกยางพารา อำเภอหนองวัวซอ จังหวัดอุดรธานี*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาส่งเสริมการเกษตร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

อารี กังสานุกุล. (2553). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

อุมาพร คงเกต. (2557). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวังน้ำเย็นวิทยาคม จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยบูรพา.

Alderfer, C. P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.

- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organization behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership : Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18, 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organization effectiveness through transformation leadership*. Thousand Oaks: Sage.
- Bennis, W. G., & Nanus, B. (1985). *Leadership: The strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.
- Bovee, C. L. (1993). *Management*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, H. D. (1980). *Principles of language learning and teaching*. NJ: Prentice-Hall.
- Burns, J. W. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing (5th ed.)*. New York: Harper Collins.
- Dubrin, J. A. (1998). *Leadership research findings, practice and skills*. New Jersey: Houghton Mifflin.
- Fleishman, E. A. (1953). *The measurement of leadership attitudes in industry*. *Journal of Applied Psychology*, 153-158.
- Ghiselli, E. E., & Brown, C. W. (1995). *Personnel and industrial psychology (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1993). *Management of organization behavior: Utilizing human resources (6th ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1977). "Path-Goal Theory of Leadership". *Journal of Contemporary Business*. 16 : 81-97.
- Hoy, W. K., & Cocil, G. M. (2001). *Educational Administration : Theory Research & Practice. (6th ed.)*. Singapore : McGraw – Hill.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (1991). *Educational administration: Theory, research and practice. (4th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill.
- Kamdron, T. (2005). *Work motivation and job satisfaction of Estonian higher officials*. *International Journal of Public Administration*, 28(13), 1211-1240.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities*. *Education and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610.
- Likert, R. (1967). *The method of constructing and attitude scale*. New York: Wiley & Son.
- Locke, E. A. (1984). *Job satisfaction social psychology and organizational behavior*. New York: John Wiley and Sons.
- Luthans, F. (1998). *Organizational behavior (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1970). *Motivation and personality (2nd ed.)*. New York: Harper & Row.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand.
- McFarland, D. E. (1979). *Management foundations and practices (5th ed.)*. New York: Macmillan.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Nova's ACT Math Prep Course. (2007). Retrieved from <https://www.udemy.com/novas->

act-mathprep-course/

- Plunkett, W. R., & Attner, R. F. (1997). *Supervision (6th ed.)*. Boston: Allyn & Bacon.
- Richard, M. D., & Greenlow, P. S. (1961). *Management and decision-making*. Home Wood: Richard D. Irwin Inc.
- Robbins, S. P. (1989). *Training in inter-personal skills: Tips for managing people at work*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1977). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Strauss, G., & Sayles, L. R. (1960). *Personal the human problems of management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Vroom, V. H. (1970). *Management and motivation*. Baltimore: Penguin.
- Weithrich, H., & Koontz, H. (1980). *Management a global perspective (10th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- William, L. K. (1995). The effects of transformational leadership on teacher attitudes and student performance in Singapore. *Journal of Organization Behavior*. 203.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organization (5th ed.)*. Englewood Cliffs, New York: Free Press.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือในการวิจัย
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ
- สำเนาหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

(สำเนา)

ที่ อว 8137/3610

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

11 สิงหาคม 2564

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย
เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. คำโครงการนิพนธ์ (ฉบับย่อ)

2. เครื่องมือวิจัย

ด้วยนายอภิชาติ คงเพชร รหัสประจำตัวนิสิต 63920309 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติคำโครงการนิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง” โดยมี ดร.ภคณัฐ จันทวรานนท์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขอเรียนเชิญท่านซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูง เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงของเครื่องมือวิจัยของนิสิต ในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) โสรัตน์ วงศ์สุทธิธรรม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โสรัตน์ วงศ์สุทธิธรรม)

รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 0 3810 2700

ผู้วิจัยโทร 087 119 1435

(สำเนา)

ที่ อว 8137/1976

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

5 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อหาคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (หาคุณภาพ)

3. รายละเอียดจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัด สพม.18 (ชลบุรี-ระยอง)

ด้วยนายอภิชาติ คงเพชร รหัสประจำตัวนิสิต 63920309 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงานนิพนธ์เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง”

โดยมี ดร.ภคณัฐ จันทร์วรานนท์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการหาคุณภาพจากเครื่องมือวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวม ข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 356 คน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ระหว่างวันที่ 1 – 11 พฤศจิกายน 2564 จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 0 3810 2700

ผู้วิจัยโทร 087 119 1435

(สำเนา)

ที่ อว 8137/1976

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

169 ถ.ลงหาดบางแสน ต.แสนสุข

อ.เมือง จ.ชลบุรี 20131

5 พฤศจิกายน 2564

เรื่อง ขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารรับรองจริยธรรมของมหาวิทยาลัยบูรพา

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3. รายละเอียดจำนวนครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัด สพม.18 (ชลบุรี-ระยอง)

ด้วยนายอภิชาติ คงเพชร รหัสประจำตัวนิสิต 63920309 หลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ได้รับอนุมัติเค้าโครงการงานนิพนธ์เรื่อง

“ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง”

โดยมี ดร.ภคณัฐ จันทร์วรานนท์ สมพงษ์ธรรม เป็นประธานกรรมการควบคุมงานนิพนธ์ และเสนอหน่วยงานในสังกัดของท่านในการเก็บข้อมูลเพื่อดำเนินการวิจัย นั้น

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา จึงขออนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง จำนวน 356 คน จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา ระหว่างวันที่ 1 – 11 พฤศจิกายน 2564

จึงเรียนมาเพื่อทราบและโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ลงชื่อ) นุจรี ไชยมงคล

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยบูรพา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา

โทรศัพท์ 0 3810 2700

ผู้วิจัยโทร 087 119 1435



ภาคผนวก ข.
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจ
ในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ใช้เก็บข้อมูลเอกสารวิจัยประกอบการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
2. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูที่ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง
3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยการเก็บข้อมูลจากการรับรู้ของครูผู้สอนที่ปฏิบัติการสอนใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง และจะเป็นการพิจารณาในภาพรวม ซึ่งไม่มีผลกระทบต่อโรงเรียนและตัวผู้ตอบแบบสอบถาม แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนให้ดีขึ้น จึงใคร่ขอความกรุณาจากครูได้โปรดตอบตามสภาพจริง

ขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ ในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

อภิชาติ คงเพชร

นิสิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยบูรพา

**ตอนที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา**

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษา

โดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass and Avolio (1994) ประกอบด้วย

1. การสร้างบารมี
2. การสร้างแรงคลใจ
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา
4. การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

โดยเกณฑ์การให้คะแนนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะเป็น
แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

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

ขอความกรุณาครูได้พิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่าผู้บริหาร
สถานศึกษาของครู มีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำ
เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ ขอความกรุณา
ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ด้านการสร้างบารมี ผู้บริหารประพฤติและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาและผู้อื่น					
2	ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นที่เคารพนับถือของผู้ร่วมงาน					
3	ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน					
4	ผู้บริหารสร้างความตระหนักให้ผู้ร่วมงานเกิดจิตสำนึกในการทุ่มเทต่อการปฏิบัติภารกิจร่วมกัน					
5	ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ สร้างความเชื่อมั่น ให้กับผู้ร่วมงานว่าสามารถเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ได้					
6	ผู้บริหารใจกว้างและยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสถานศึกษา					
7	ด้านการสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานทำงานกันเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
8	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ร่วมงานว่าจะสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้จนประสบความสำเร็จ					
9	ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเป็นประจำ					
10	ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้					
11	ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความสนใจค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ของการทำงานให้ประสบความสำเร็จ					
12	ผู้บริหารมองการณ์ไกลถึงความเป็นไปได้ใหม่ ๆ และมีเป้าหมายในการทำงานอย่างชัดเจน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับพฤติกรรม				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดกระบวนการความคิดในการเรียนรู้ ขั้นตอนวิธีการแก้ปัญหา					
14	ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีบทบาทเป็นผู้ประสานงาน วิเคราะห์ สังเคราะห์ความคิดเห็นต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในการ ปฏิบัติงาน					
15	ผู้บริหารให้ความสนใจที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของ การทำงานแบบวัฒนธรรมเดิม ๆ ให้ดีขึ้น					
16	ผู้บริหารสามารถให้คำแนะนำในการปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล					
17	ผู้บริหารกระตุ้นและเปิดโอกาสผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมแสดง ความคิดเห็นและตัดสินใจในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการทำงานให้ ประสบความสำเร็จ					
18	ด้านการคำนึงถึงความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล ผู้บริหารให้ความสนใจต่อผู้ร่วมงานที่มีปัญหา และไม่ได้รับความ สนใจหรือไ้วางใจจากผู้ร่วมงานเท่าที่ควร					
19	ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทั้งในด้านความต้องการ ความสามารถ และความปรารถนา					
20	ผู้บริหารรับฟังเรื่องราวและความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ ด้วยความเต็มใจ					
21	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน เป็นรายบุคคลด้วยความจริงใจ					
22	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูรับผิดชอบงานอย่างทั่วถึง โดยคำนึงถึง ความแตกต่างของศักยภาพแต่ละบุคคล					

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นของครูเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (1959) ซึ่งประกอบด้วย แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ได้แก่

1. ปัจจัยกระตุ้น ได้แก่
 - 1.1 ความสำเร็จของงาน
 - 1.2 การได้รับความยอมรับนับถือ
 - 1.3 ลักษณะของงาน
 - 1.4 ความรับผิดชอบ
 - 1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน
2. ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่
 - 2.1 การบังคับบัญชา
 - 2.2 นโยบายการบริหาร
 - 2.3 สภาพการทำงาน
 - 2.4 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล
 - 2.5 ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล

โดยเกณฑ์การให้คะแนนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ ดังนี้

- 5 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง ครูมีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ขอความกรุณาครูได้พิจารณาข้อความในแบบสอบถาม แล้วพิจารณาว่าครูมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่สอดคล้องตามสภาพความเป็นจริงเพียงข้อละ 1 คำตอบ ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
1	ปัจจัยกระตุ้น ด้านความสำเร็จของงาน ท่านปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท จนสามารถ ทำได้สำเร็จลุล่วง					
2	ท่านได้ตั้งมาตรฐานความสำเร็จที่เป็นเลิศ เพื่อกระตุ้นการทำงาน					
3	ท่านสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการทำงานได้สำเร็จลุล่วง					
4	ท่านคาดหวังเสมอว่าผลสำเร็จของงานแสดงถึงความสามารถ ความพยายาม ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานของท่าน					
5	ท่านได้รับความช่วยเหลือและร่วมมือในการปฏิบัติงาน จากเพื่อนร่วมงาน					
6	ท่านรู้สึกพึงพอใจและภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน					
7	ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ ท่านได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน					
8	การได้รับคำชื่นชม ชมเชย แสดงความยินดี ทำให้ท่านเกิดกำลังใจ ที่จะทำงานอย่างไม่ย่อท้อ					
9	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
10	ท่านพยายามที่จะทำงานให้สำเร็จลุล่วง เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และความไว้วางใจในตัวเอง					
11	การยอมรับผลสำเร็จจากการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ท่านได้รับ การยอมรับส่งเสริม สนับสนุนจากคนอื่น					
12	ท่านรู้สึกท้อแท้หรือท้อใจ นึกภาคภูมิใจและเป็นที่ยอมรับของสังคม					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
13	ด้านลักษณะของงาน ท่านมีความพึงพอใจต่อภาระงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย จากผู้บริหาร					
14	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายความสามารถและส่งเสริมให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ ๆ					
15	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่สอดคล้องกับความรู้ความสามารถของท่าน					
16	ลักษณะงานที่ปฏิบัติเปิดโอกาสให้เกิดกระบวนการพัฒนา ศักยภาพของท่าน ได้อย่างเต็มที่					
17	ปริมาณงานที่ท่านรับผิดชอบมีความเหมาะสมกับปริมาณบุคลากร ภายในสถานศึกษา					
18	งานที่ท่านปฏิบัติมีขั้นตอน ระเบียบ วิธีการ และเป้าหมายที่ชัดเจน					
19	ด้านความรับผิดชอบ ท่านมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ					
20	ท่านเสียสละและอุทิศเวลาในการปฏิบัติหน้าที่นอกเหนือจากเวลา ปฏิบัติงานตามปกติอย่างเต็มใจและเต็มความสามารถ					
21	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อลักษณะของงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ					
22	ท่านปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ แม้ว่าจะพบปัญหาหรือ อุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้					
23	เมื่อพบปัญหาหรืออุปสรรคในการทำงาน ท่านพยายามแก้ปัญหา เหล่านั้น โดยไม่ละทิ้งงาน					
24	ท่านสามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดได้ โดยไม่ต้องอาศัยการควบคุม กำกับติดตาม					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25	ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน สถานศึกษาของท่าน ได้ใช้หลักระบบคุณธรรมอย่างเคร่งครัด ในการพิจารณาความดีความชอบหรือการเลื่อนตำแหน่ง					
26	ท่านได้รับการส่งเสริมพัฒนา เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ที่จะช่วยให้เจริญก้าวหน้า					
27	งานที่ท่านปฏิบัติอยู่นั้นสามารถช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					
28	ผู้บริหารของท่านให้โอกาสในการฝึกอบรมและศึกษาดูงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสายปฏิบัติของท่าน					
29	สถานศึกษามีการมอบรางวัลแก่ครูผู้ปฏิบัติงานได้ดี เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
30	ปัจจัยค้ำจุน ด้านการบังคับบัญชา ท่านมีโอกาสได้เข้าร่วมการฝึกอบรม พัฒนา เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ในการปฏิบัติงาน					
31	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เนื่องจาก ผลงานการปฏิบัติงานของท่านเอง					
32	การจัดให้มีการกำกับ นิเทศ ติดตาม เพื่อจะช่วยกระตุ้น การปฏิบัติงานของท่าน					
33	การสอนงานขณะที่ท่านกำลังปฏิบัติหน้าที่ จะช่วยให้ท่านปฏิบัติงาน ได้สะดวกและรวดเร็วขึ้น					
34	ท่านมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถแสดงความคิดเห็น และ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับงานได้					
35	เมื่อท่านมีปัญหาเกิดขึ้นทั้งในด้านปัญหาส่วนตัวและปัญหา ในเรื่องการปฏิบัติงานท่านสามารถปรึกษาผู้บริหารของท่านได้					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
36	ด้านนโยบายการบริหาร ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและข้อบังคับต่าง ๆ ของสถานศึกษา					
37	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานได้ตรงกับนโยบายของสถานศึกษา					
38	สถานศึกษาของท่านได้กำหนดนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน					
39	ท่านคิดว่าการโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งงานที่เหมาะสมมีผลต่อการปฏิบัติงาน					
40	การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
41	ท่านคิดว่านโยบายในการติดตามผลการปฏิบัติงาน มีส่วนทำให้เกิดการกระตุ้นการปฏิบัติงานที่ดี					
42	ด้านสภาพการทำงาน สถานศึกษาของท่านมีบรรยากาศ สภาพแวดล้อม และอาคารเรียนที่ดีมีความเหมาะสม					
43	สถานศึกษาของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์ สนับสนุน ที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการใช้งาน					
44	มีการจัดสถานที่ทำงานและจัดวางของใช้ อย่างมีระเบียบ ช่วยให้ทำงานได้สะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย					
45	สวัสดิการผลประโยชน์เกี่ยวกับ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ส่งผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน					
46	ท่านรู้สึกพึงพอใจอย่างมากในการรักษาความสะอาดอาคารสถานที่ ต่าง ๆ ของสถานศึกษา					

ข้อที่	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู	ระดับแรงจูงใจ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
47	ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ท่านได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
48	เมื่อท่านมีปัญหาส่วนตัว ท่านสามารถนำปัญหานั้น ๆ ปรึกษา ผู้บริหาร ได้					
49	ท่านจะหลีกเลี่ยงการโต้แย้งกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้างมิตรภาพ ที่ดีในการปฏิบัติร่วมกัน					
50	ท่านเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดภายในสถานศึกษาในวาระต่าง ๆ					
51	เพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาที่ท่าน ปฏิบัติงานอยู่มีความเคารพ และมีความสามัคคีกัน					
52	ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกื้อกูล ท่านได้รับสวัสดิการและบริการเพิ่มเติมต่าง ๆ อย่างเพียงพอ					
53	ท่านต้องการได้รับเงินโบนัส หรือ สิ่งของที่ใช้เป็นรางวัลตอบแทน ในการทำงาน เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น					
54	ท่านต้องการได้รับคำชื่นชม ยกย่อง ชมเชย หรือเกียรติบัตร เพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น					
55	การที่ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นความปรารถนาของท่าน					
56	ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนที่เหมาะสมกับตำแหน่ง หน้าที่การงาน					

ขอขอบพระคุณครูทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายอภิชาติ คงเพชร



ภาคผนวก ก

แสดงผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตารางที่ 21 ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง
 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
 ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี ระยอง

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตาราง (ต่อ)

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
25	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
45	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
46	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
47	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
50	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
51	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิคนที่			ค่า IOC	แปลผล
	1	2	3		
52	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
54	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
55	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
57	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
58	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
59	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
60	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
61	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
62	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
63	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
64	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
65	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
66	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
67	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
68	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
69	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
70	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
71	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
72	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
73	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
74	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
75	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
76	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
77	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
78	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ภาคผนวก ง

คำอำนาจจำแนกรายชื่อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถาม

ตารางที่ 22 ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ และค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับของแบบสอบถามเกี่ยวกับ
ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับ
แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ชลบุรี ระยอง

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก r	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก r
การสร้างบารมี		การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา	
1.	.60	13.	.62
2.	.50	14.	.42
3.	.46	15.	.59
4.	.50	16.	.62
5.	.48	17.	.54
6.	.53		
การสร้างแรงคลใจ		การคำนึงถึงความสัมพันธ์กับ ผู้ตามเป็นรายบุคคล	
7.	.39	18.	.57
8.	.44	19.	.43
9.	.31	20.	.45
10.	.48	21.	.59
11.	.45	22.	.43
12.	.53		

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .88

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก r	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก r
ความสำเร็จของงาน		ความรับผิดชอบ	
23.	.48	41.	.57
24.	.49	42.	.57
25.	.52	43.	.66
26.	.48	44.	.50
27.	.52	45.	.58
28.	.50	46.	.50
การได้รับความยอมรับนับถือ		ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน	
29.	.59	47.	.52
30.	.48	48.	.56
31.	.51	49.	.54
32.	.50	50.	.52
33.	.54	51.	.50
34.	.49		
ลักษณะของงาน			
35.	.66		
36.	.52		
37.	.54		
38.	.57		
39.	.54		
40.	.64		

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .87

ตาราง (ต่อ)

ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก r	ข้อที่	ค่าอำนาจจำแนก r
การบังคับบัญชา		ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	
52.	.54	69.	.66
53.	.52	70.	.51
54.	.51	71.	.57
55.	.58	72.	.66
56.	.66	73.	.45
57.	.52		
นโยบายการบริหาร		ค่าตอบแทนและผลประโยชน์เกี่ยวเนื่อง	
58.	.59	74.	.58
59.	.53	75.	.51
60.	.64	76.	.52
61.	.51	77.	.52
62.	.57	78.	.56
63.	.52		
สภาพการทำงาน			
64.	.64		
65.	.56		
66.	.54		
67.	.62		
68.	.56		

หมายเหตุ : ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ .88

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นายอภิชาติ คงเพชร
วัน เดือน ปี เกิด	24 มกราคม 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	197/319 ม.1 ตำบลสุรศักดิ์ อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ตำแหน่งและประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2560 - ปัจจุบัน ครู โรงเรียนศรีราชา ตำบลศรีราชา อำเภอสรีราชา จังหวัดชลบุรี 20110
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.2552 วิทยาศาสตรบัณฑิต (คณิตศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ